

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL,
KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, ETOS KERJA ISLAMI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(studi kasus pegawai Bank Sumut Syariah di Kota Medan)**

Oleh:

**Amirul syah
NIM 4005163016**

**Program Studi
EKONOMI SYARIAH**



PROGRAM PASCASARJANA

UIN SUMATERA UTARA

MEDAN

2020

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amirul syah

Nim : 4005163016

Tempat/Tgl Lahir : Labuhan Batu, 3 Oktober 1967

Pekerjaan : Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Alamat : Jl. Karya Jaya no. 75 Medan

menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul
“ PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, KUALITAS KEHIDUPAN
KERJA, ETOS KERJA ISLAMI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
OEGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR” benar-benar karya asli saya,
kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya
menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat denngan sesungguhnya.

Medan , Juni 2020

Yang membuat pernyataan



Amirul syah
NIM.4005163016

PERSETUJUAN

Disertasi Berjudul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, KUALITAS KEHIDUPAN
KERJA, ETOS KERJA ISLAMI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR**

Oleh:

Amirul syah

NIM. 4005163016

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh
gelar Doktor pada Program Studi Ekonomi Syariah
Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan

Medan, Juni 2020

Promotor

Prof. Dr.H.M.Nasir Nasution
NIDN.2018055001

Dr. Muslim Marpaung, M.Si
NIDN. 0026066411

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi berjudul “ PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, ETOS KERJA ISLAMI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR” an. Amirul syah , NIM. 4005163016 Program Studi Ekonomi Syariah telah diujikan dalam sidang Ujian Akhir Disertasi (Promosi Doktor) Program Pascasarjana UIN-SU Medan pada tanggal 19 Mei 2020.

Disertasi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Ekonomi Syariah.

Medan,
Panitia Sidang Ujian Akhir Disertasi (Promosi Doktor)
Program Pascasarjana UIN-SU Medan

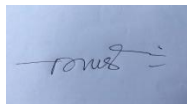
Ketua

Sekretaris

Dr. Andri Soemitra,MA
NIDN. 2007057602

Dr. Muhammad Yafiz,MA
NIDN. 2023047602

Anggota



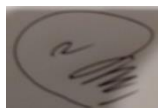
1. Dr. Muslim Marpaung,M.Si
NIDN.0026066411

2. Prof.Dr. H.M.Yasir Nasution
NIDN.2018055001



3. Dr. Isnaini Harahap.M.Ag
NIDN.2020077503

4. Dr. Dede Ruslan,M.Si
NIDN.0004076508



5. Dr.Mustapa Khamal Rokan,MA
NIDN. 2025077801

Mengetahui
Dekan FEBI UIN-SU

Dr. Andri Soemitra,MA
NIDN. 2007057602

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Amirul syah
2. Nim : 4005163016
3. Tempat/Tgl.Lahir : Labuhan Batu, 3 Oktober 1967
4. Pekerjaan : Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan
Medan
5. Alamat : Jl. Karya Jaya no.75 Medan

II. JENJANG PENDIDIKAN

1. SDN 112205 Desa Teluk Sentosa Ajamu Ijazah Tahun 1980
2. SMPS Yappendak PTP VI Ajamu Ijazah Tahun 1983
3. SMAS Josua Medan Ijazah Tahun 1986
4. Fakultas MIPA (S1) IKIP NEGERI MEDAN Ijazah Tahun 1991
5. Fakultas Ekonomi (S2) UNSYIAH KUALA Banda Aceh ijazah
Tahun 2004
6. Program S-3 Ekonomi Syariah Pada Program Pascasarjana
UIN Sumatera Utara Dari Tahun 2016 – 2020

III. RIWAYAT PEKERJAAN

1. Tahun 1991-2000 : Guru SMA Dharmawangsa Medan
2. Tahun 1991-1993 : Guru SMA Josua Medan
3. Tahun 1993-2000 : Guru SMA DR. Wahidin, SH Medan
4. Tahun 2000-sekarang : Dosen FE Uisu Medan
4. Tahun 2004-2010 : Dosen IBBI Medan
5. Tahun 2006-2010 : TOT DBE-3 Tingkat Nasional

6. Tahun 1997-2010 : Guru SMPN 37 Medan

7. Tahun 2010-2020 : Kepala Sekolah SMPN 25 Medan

8. Tahun 2020-sekarang : Dosen Tetap Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara

Medan, Juni 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Amirul syah' with a stylized flourish at the end.

Amirul syah

Nim. 4005163016

**The influence Of Spiritual Leadership, Quality Of Work Life,
Islamic Work Ethics On Employee Performance Through Organizational
Citizenship Behavior**

(Case Study Of Bank SUMUT Syariah Employees In Medan City)

Amirulsyah

North Sumatra State Islamic University

ABSTRACT

The formula of this research is: how spiritual leadership affects organizational citizenship behavior employee at Bank Sumut Syariah in Medan, how Islamic work ethic at Bank Sumut employee in Medan, how spiritual leadership, quality of work, Islamic work ethic through the performance of organizational citizenship behavior. This study aims to determine the effect of spiritual leadership, quality of work life, and Islamic work ethic on organizational citizenship behavior, and to determine the effect of organizational citizenship behavior on the performance of employees of Bank SUMUT syariah in Medan. This research using quantitative approach by conducting a survey to 131 respondents from Bank SUMUT Syariah employees in Medan with a random sampling method. The analytical tool used in this study is Path Analysis. The results of this study indicate that the quality of work life and Islamic work ethic are proven to have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior of employees of Bank SUMUT Syariah in Medan. Likewise, organizational citizenship behavior has positive and significant impact on the performance of employees of Bank SUMUT syariah in Medan. The results also showed that there was no significant influence between spiritual leadership on organizational citizenship behavior. Based on the results of this study, it is recommended that the stakeholders of the bank, especially in the managerial area of Bank SUMUT Syariah in Medan be more intensive and massive in paying attention to the determinants of performance, specifically paying attention to the quality of work life and the Islamic work ethic of employees. The originality of this study is that a similar model with a multivariate approach has not been found in the employees of Bank SUMUT Syariah in Medan.

Keywords : Spiritual, Leadership, Quality Of Work, Islamic Work Ethics, Organizational Citizenship Behavior, Performance.

تأثير القيادة الروحية، جودة حياة العمل، خلقيات العمل الإسلامي
على أداء الموظف مع سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة حالة لموظفي
البنك الشرعي سوموط

(Bank Sumut Syariah) في مدينة ميدان.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الروحية ، ونوعية حياة العمل، وأخلاقيات العمل الإسلامي على سلوك المواطنة التنظيمية ، وتحديد تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء موظفي البنك الشرعي سوموط (Bank Sumut Syariah) في مدينة ميدان. هذا البحث يحل بمنهج كمي من خلال مسح 131 شخص من موظفي البنك الشرعي سوموط (Bank Sumut Syariah) في مدينة ميدان باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية. الأداة التحليلية المستخدمة في هذه الدراسة هي تحليل المسار. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن جودة حياة العمل وأخلاقيات العمل الإسلامي أثبتت أن لها تأثيرًا إيجابيًا وهامًا على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي بنك البنك الشرعي سوموط (Bank Sumut Syariah) في مدينة ميدان. البنك الشرعي سوموط (Bank Sumut Syariah) في مدينة ميدان. أظهرت النتائج أيضًا أنه لا يوجد تأثير كبير بين القيادة الروحية على سلوك المواطنة التنظيمية. استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة ، يوصى بأن يكون أصحاب المصلحة في البنوك ، لا سيما البنك الشرعي سوموط (Bank Sumut Syariah) في مدينة ميدان، أكثر انتباهًا و اهتمامًا إلى نوعية حياة العمل وأخلاقيات العمل الإسلامي للموظفين. أصالة هذه الدراسة هي أنه لم يتم العثور على نموذج مماثل لهذا البحث في دراسة حالة موظفي البنك الشرعي سوموط (Bank Sumut Syariah) في مدينة ميدان.

**Pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Kualitas Kehidupan Kerja,
Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Pegawai melalui
Organizational Citizenship Behavior
(Studi Kasus Pegawai Bank SUMUT Syariah di Kota Medan)**

Amirulsyah

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

ABSTRAK

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational citizenship behavior* karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan, bagaimana pengaruh hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational citizenship behavior* karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan, bagaimana pengaruh etos kerja islami terhadap *Organizational Citizenship behavior* karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan, bagaimana pengaruh etos kerja islami terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan, bagaimana pengaruh Organizational Cituzenship Behavior terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan, bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, etos kerja islami terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, dan etos kerja Islami terhadap *organizational citizenship behaviour*, dan untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan melakukan survey terhadap 131 orang responden karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan dengan metode random sampling. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis* (analisis jalur). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kualitas kehidupan kerja dan etos kerja Islami terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan. Demikian halnya dengan *organizational citizenship behaviour* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behaviour*. Berdasarkan hasil penelitian ini, memberikan rekomendasi bahwa diharapkan stakeholder perbankan khususnya pihak manajerial Bank SUMUT syariah di Kota Medan untuk lebih intensif dan massif dalam memperhatikan faktor-faktor penentu kinerja yaitu dengan memperhatikan kualitas kehidupan kerja dan etos kerja Islami karyawan. Originalitas dari penelitian ini adalah belum ditemukannya model serupa dengan pendekatan multivariate yang dilakukan pada karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan.

Keywords: Kepemimpinan Spiritual, Kualitas Kehidupan Kerja, Etos Kerja Islami, Organizational Citizenship Behaviour, Kinerja

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim , Alhamdulillah wa syukurillah .Salawat dan keselamatan buat Rasulullah saw dan ummatnya .Semoga di yaumul akhir kita memperoleh safaat baginda Rasul saw, aamiin ya Robbal ‘alamiin.

Atas rahmat dan hidayah dari Allah swt, penulis dapat menyelesaikan disertasi guna melengkapi tugas untuk memperoleh gelar Doktor pada program Studi Ekonomi Syariah Strata 3 (S-3) Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) dengan judul :” PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, ETOS KERJA ISLAMI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR”

(studi kasus pegawai Bank SUMUT Syariah di Kota Medan).

Dalam mempersiapkan Disertasi ini, penulis telah memperoleh banyak bantuan dan motivasi baik moril maupun materil serta pengarahan dan bimbingan dari berbagai pihak.Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih dengan tulus dan ikhlas kepada :

1. Bapak Prof.Dr Saidurrahman,M.Ag , selaku Rektor UINSU
2. Bapak Dr. Andri Soemitra , MA selaku Dekan FEBI UINSU dan sekaligus sebagai ketua sidang promosi yang begitu antusias memotivasi saya untuk mempersiapkan syarat-syarat agar dapat melaksanakan sidang terbuka.
3. Bapak Dr. Muhammad Yafiz , MA selaku sekretaris sidang terbuka yang dengan ikhlas membimbing dan mengarahkan jalannya sidang.
4. Ibu Dr. Sri Sudiarti, MA selaku ketua program studi ekonomi syariah strata 3 (S-3) , Program Pascasarjana UIN Sumatera Utara.
5. Bapak Prof.Dr.H.M.Nasir Nasution selaku promotor yang banyak memberikan arahan, bimbingan dan motivasi serta pemikiran hingga Disertasi ini selesai.
6. Bapak Dr.Muslim Marpaung ,MSi selaku co-promotor yang banyak memberikan arahan, bimbingan dan motivasi serta pemikiran hingga Disertasi ini selesai.
7. Bapak Dr. Dede Ruslan selaku penguji eksternal yang memberi masukan untuk kesempurnaan disertasi ini.

8. Ibu Dr. Isnaini Harahap , M.Ag selaku penguji internal yang membimbing dan mengarahkan agar disertasi ini layak untuk diselesaikan dengan lebih baik.
9. Bapak Dr. Mustafa Kamal Rokan, MA selaku penguji internal yang memberi masukan dalam hukum-hukum Syariah agar tepat digunakan dalam perbankan Syariah.
10. Bapak Januri, SE, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Serta Segenap Civitas Akademi Yang Turut Berpartisipasi Atas Penulisan Disertasi Ini.
11. Ibu Dr. Safrida, SE,MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara serta segenap civitas akademi yang telah turut berpartisipasi atas penulisan Disertasi ini.
12. Bapak Hefriansyah, SE, MM selaku Walikota Pematang Siantar sahabat selalu seiring sejalan dalam proses menyelesaikan Disertasi ini.
13. Rekan-rekan seangkatan ekonomi syariah tahun 2016 UINSU terimakasih atas doa kita semua.
14. Keluarga Besar H.Zainuddin terimakasih atas doa kita semua
15. Keluarga besar H. Zainuddin Ja'far terimakasih atas doa kita semua
16. Semua pihak yang membantu penyusunan Disertasi ini yang tidak bisa saya sebutkan namanya satu persatu.

Khusus ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada kedua orangtua penulis : H. ZAINUDDIN(Alm) dan HJ. ZUBAIDAH(Almh) yang mengasihi dan menyayangi dengan tulus ikhlas.Semoga Allah swt mengampunkan Dosa kedua orangtua penulis, melapangkan kuburnya serta menjadikan kuburnya bagian dari taman syurga Allah swt serta selalu mengasihi dan menyayangi kedua orangtua penulis.aamiin ya Robbal 'alamiin.

Khusus ucapan terimakasih penulis buat keluarga penulis : Dr.Hj.Safrida (istri), Atika Miranda Putri (anak) dan Muhammad Zukhri Ihsan (anak) atas doa dan motivasi yang diberikan buat penulis.

Semoga Allah swt membalas semua kebajikan dan ketulusan kepada semua yang telah membantu dan memotivasi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi maupun cara penyajian disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan, hal ini terutama disebabkan terbatasnya pengalaman, pengetahuan, serta waktu penulis dalam menyelesaikan disertasi ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca.

Akhirnya penulis berharap kiranya disertasi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi penulis dan menambah khasanah pengembangan industry perbankan syariah.

Medan Maret 2020



Amirul syah
NIM. 4005163016

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

- **Pedoman Transliterasi**
- **Konsonan**

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Di bawah ini merupakan daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf Latin:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba	B	Be
ت	ta	T	Te
ث	sa	£	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	Je
ح	ha	¥	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	Kh	ka dan ha
د	dal	D	De
ذ	zal	©	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	Er
ز	zai	z	Zet
س	sin	s	Es
ش	syim	sy	es dan ye
ص	sad	i	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	«	de (dengan titik di bawah)
ط	ta	-	te (dengan titik di bawah)
ظ	za	§	zet (dengan titik di

			bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik (di atas)
غ	gain	G	Ge
ف	fa	F	Ef
ق	qaf	q	Ki
ك	kaf	k	Ka
ل	lam	l	El
م	mim	m	Em
ن	nun	n	En
و	wau	w	We
ه	ha	h	Ha
ء	hamzah	‘	Apostrop
ي	ya	y	Ye

- **Vokal Tunggal**

Vokal bahasa Arab, seperti bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

- *Vokal Tunggal*

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	Fathah	A	a
ِ	Kasrah	I	i
ُ	Dammah	U	u

Vokal Rangkap

Vokal Rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Gabungan Huruf	Nama
َـي	Fathah dan ya	Ai	a dan i
َـو	Kasrah dan waw	Au	a dan u

Ccontoh: جهد = jahada

سئل = su'ila

روي = ruwiya

- **Maddah**

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَـ	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
اِـ	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
اُـ	Dammah dan waw	ū	u dan garis di atas

Contoh: قال = qāla

رمى = ramī

قيل = qīla

يقول = yaqūlu

- **Ta Marbutah (ة)**

Transliterasi untuk ta marb-ah ada dua, yaitu:

- *Ta marb-ah hidup*

Ta marb-ah yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah / t/

Contoh: روضة الأطفال = rauṭah al-aṭfal = rauṭatul-aṭfal

- *Ta marb-ah mati*

Ta marb-ah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah / h/.

Contoh: طلحة = ṭalḥah

- Kalau pada kata terakhir dengan *Ta marb-ah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *Ta marb-ah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh: المدينة المنورة = al-Madīnah al-Munawwarah

= al-Madinatul-Munawwarah

- **Syaddah/ Tasydid (Konsonan Rangkap)**

Syaddah atau tasydid dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang diberi syaddah.

Contoh: رَبَّنَا = rabban±
 نَزَّلَ = nazzala
 الْحَجَّ = al-ḥajj
 نَعَمَ = nu'ima

- **Kata Sandang**

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf (ال), namun dalam transliterasi ini kata sandang dibedakan atas kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah dan kata sandang yang diikuti huruf qamariyah.

- *Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf / l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

Contoh: الرَّجُلُ = ar-rajulu
 السَّيِّدَةُ = as-sayyidatu
 الشَّمْسُ = asy-syamsu

- *Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan sesuai aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Contoh: الْقَلَمُ = al-qalamu
 الْبَدِيعُ = al-bad³'u
 الْجَلالُ = al-jal±lu

- **Singkatan**

as = 'alaih as-sal±m
 h. = halaman
 H. = tahun Hijriyah
 M. = tahun Masehi
 QS. = qur'an surat
 ra. = radia Allah anhu

Saw. = Şalla Allah ‘alaihi wa sallam
Swt. = subhana Allah wa ta’ala
t.th = tanpa tahun

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN

ABSTRAKSI

KATA PENGANTAR	x
PEDOMAN TRANSLITERASI	xiii
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR GAMBAR	xxiii
DAFTAR BAGAN	xxiv

BAB I PENDAHULUAN 1

A.Latar Belakang Masalah	1
B.Rumusan Masalah	34
C.Tujuan Penelitian	35
D.Manfaat Penelitian	36

BAB II LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN 37

A.Landasan Teori	37
1. Social Exchange Theory	37
2. Kinerja Karyawan	41
3. Organizational Citizenship Behavior	60
4. Kepemimpinan Spiritual	79
5. Kualitas Kehidupan Kerja	85
6. Etos Kerja Islami	99
B. Bank Sumut Syariah	104
C.Penelitian Terdahulu	111
D.Kerangka Pemikiran	123

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 126

A.Jenis Penelitian	126
B.Lokasi Dan waktu Penelitian	128
C.Populasi Dan Sampel	129
D.Instrumen Penelitian	131
E.Tekhnik Pengumpulan Data	133
F.Analisis Data	134
1. Uji Kualitas Data	144
1.1.Uji Validitas	144
1.2.Uji Reliabilitas	145
G.Pengujian Model Analisis jalur	145

1. Uji Asumsi Klasik	146
1.1. Pengujian Normalitas	146
2. Pengujian Heteroskedaritas	146
2.1. Pengujian Multikolinearitas	146
2.2. Pengujian Koefisien Determinan	147
2.3. Uji Secara Individu	147
2.4. Uji Korelasi	148
H. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument	149
1. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan spiritual	149
2. Uji Validitas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	150
3. Uji Validitas Variabel Etos Kerja Islami	153
4. Uji Validitas Variabel Organizational Citizenship Behavior	155
5. Uji Validitas Variabel Kinerja	157
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	158
A. Sekilas Tentang Bank Sumut Syariah	158
1. Kantor Cabang Dan Prestasi Bank Sumut Syariah	161
2. Tugas Taggung Jawab Pimpinan Bank Sumut Syariah Cabang Medan	162
B. Demografi Responden	164
1. Jenis Kelamin	165
2. Usia	165
3. Pendidikan	166
4. Masa Kerja	167
C. Analisis Deskriptif	168
1. Analisis Deskriptif terhadap Variabel Kepemimpinan Spiritual	168
2. Analisis Deskriptif Terhadap Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	173
3. Analisis Deskriptif Terhadap Variabel Etos Kerja Islami	176
4. Analisis Deskriptif Terhadap <i>Variabel Organizational Citizenship Behavior</i>	180
5 Analisis Deskriptif Terhadap Variabel Kinerja	184
D. Uji Asumsi Klasik	189
1. Uji Normalitas	189

2.Uji Multikolinearitas	190
3.Uji Autokorelasi	191
E.Analisis Validitas, Reliabilitas dan Goodness Of Fit Index	192
1 Variabel Laten Kepemimpinan Spiritual	192
2.Variabel Laten Kualitas Kehidupan Kerja	196
3.Variabel Laten Etos Kerja Islami	200
4.Variabel Laten Organizational Citizenship Behavior	204
5.Variabel Laten Kinerja	207
F.Analisis Path	211
1.Uji Kecocokan Model Path	211
2.Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total	217
3. Hasil Pengujian Hipotesis	225
G.Analisis Ranging Berdasarkan Nilai Mean Statistik Deskriptif	227
1.Analisis Prioritas Variabel Kepemimpinan Spiritual	228
2.Analisis Prioritas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	232
3.Analisis Prioritas Variabel Etos Kerja Islami	235
4.Analisis Prioritas Variabel Organizational Citizenship Behavior	238
5.Analisis Prioritas Variabel Kinerja	242
H.Implikasi Manajerial	247
I.Implikasi Kebijakan dan Rekomendasi	280
BAB V PENUTUP	293
A.Kesimpulan	293
B.Saran	294
DAFTAR PUSTAKA	296
LAMPIRAN	307

DAFTAR TABEL

2.1. Matriks Penelitian Terdahulu	112
3.1. Rencana Penelitian	129
3.2. Rincian Responden Berdasarkan Pendidikan	130
3.3. Rincian Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	130
3.4. Operasional Variabel Penelitian	139
3.5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Spiritual	149
3.6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Spiritual	150
3.7. Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	151
3.8.. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	152
3.9 Hasil Uji Validitas Variabel Etos Kerja Islami	153
3.10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Etos Kerja Islami	154
3.11 Hasil Uji Validitas Variabel Organizational Citizenship Behavior	155
3.12 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Organizational Citizenship Behavior	156
3.13. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	157
3.14 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja	158
4.1. Jenis Kelamin	164
4.2.. Usia	166
4.3. Pendidikan	167
4.4. Masa Kerja	168
4.5. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Spiritual	170
4.6. Statistik Deskriptif Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	174
4.7. Statistik Deskriptif Variabel Etos Kerja Islami	177
4.8. Statistik Deskriptif Variabel Organizational Citizenship Behavior	181
4.9. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja	185
4.10. Hasil Uji Korelasi Normalitas Mahalanobis	190
4.11. Hasil Uji Multikolinearitas	191
4.12. Hasil Uji Durbin Watson	191
4.13 <i>Goodness of Fit Indices</i> (GOFI) Model Path	212
4.14 <i>Goodness of Fit Indices</i> (GOFI) Model Path	215

4.15 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	218
4.16 Hasil Uji Signifikansi Model Path Penelitian	225
4.17 Urutan Prioritas Variabel Kepemimpinan	
Spiritual berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)	228
4.18 Urutan Prioritas Variabel Kualitas	
Kehidupan Kerja berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)	232
4.19 Urutan Prioritas Variabel Etos	
Kerja Islami berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)	235
4.20 Urutan Prioritas Variabel Organizational Citizenship	
Behavior berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)	239
4.21 Urutan Prioritas Variabel Kinerja	
berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)	242
4.22. Irisan Teori Kepemimpinan Spiritual Dengan	
Kondisi Lapangan	258
4.23. Irisan Teori Kualitas Kehidupan Kerja Dengan	
Kondisi Lapangan	265

DAFTAR GAMBAR

2.1. Tujuan Penilaian Kinerja	44
2.2. Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja	45
4.1. Hasil Uji Normalitas	189
4.2. t-value Model Pengukuran Variabel	
Laten Kepemimpinan Spiritual	193
4.3.SLF Model Pengukuran Variabel	
Laten Kepemimpinan Spiritual	194
4.4. t-value Model Pengukuran Variabel	
Laten Kualitas Kehidupan Kerja	197
4.5.SLF Model Pengukuran Variabel	
Laten Kualitas Kehidupan Kerja	197
4.6.. t-value Model Pengukuran Variabel	
Laten Etos Kerja Islami	201
4.7.SLF Model Pengukuran Variabel	
Laten Etos Kerja Islami	202
4.8. t-value Model Pengukuran Variabel	
Laten Organizational Citizenship Behavior	205
4.9.SLF Model Pengukuran Variabel	
Laten Organizational Citizenship Behavior	205
4.10.. t-value Model Pengukuran Variabel	
Laten Kinerja	208
4.11SLF Model Pengukuran Variabel	
Laten Kinerja	209
4.12 Diagram Lintasan Path (nilai-t)	212
4.13.Diagram Lintasan Path (Solusi Standar)	212
4.14 Diagram Lintasan Path Setelah Modifikasi (nilai-t)	214
4.15 Diagram Lintasan Path Setelah Modifikasi (Solusi Standar)..	214

DAFTAR BAGAN

1.1. Entitas Pertukaran Sosial di tempat Kerja	39
1.2. Posisi Kepercayaan pada Organisasi dalam Pertukaran Sosial	40
2.1. Kerangka Pikir Penelitian	124
2.2. Skema Penelitian Berdasarkan Teori	125
3.1. Diagram Analisis Jalur	135
4.1. Sebaran Nilai Rata-Rata 50 Responden Pertama untuk Variabel Kepemimpinan Spiritual, Organizational Behavior, dan Kinerja	224
4.2. Sebaran Nilai Rata-Rata 50 Responden Kedua untuk Variabel Kepemimpinan Spiritual, Organizational Behavior, dan Kinerja	224
4.3. Sebaran Nilai Rata-Rata 50 Responden Ketiga untuk Variabel Kepemimpinan Spiritual, <i>Organizational Behavior</i> , dan Kinerja	224
4.4. Implikasi Teori Terhadap Fakta Lapangan	256
4.5. Variabel Etos Kerja Islami dilihat dari Fakta Lapangan	271
4.6. Irisan Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dengan Fakta Lapangan	277

BAB I

PENDAHULUAN

A .Latar Belakang

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, sebuah perusahaan memerlukan pelaksanaan berbagai fungsi internal, di antaranya peran tenaga kerja atau karyawan, atau dengan kata lain berbagai fungsi internal perusahaan dijalankan secara terpadu sebagai suatu proses transformasi menghasilkan keluaran yang baik berupa barang dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, karyawan memegang peran utama dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Setiap perusahaan berusaha meningkatkan serta mengembangkan perusahaan dengan melakukan berbagai cara yang ada dalam program peningkatan kinerja para karyawan. Untuk memperoleh kemajuan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu perusahaan perlu menggerakkan atau memantau karyawannya agar dapat mengembangkan seluruh kemampuan yang dimilikinya. Motivasi adalah yang menjadi tenaga pendorong untuk bekerja, berprestasi, dan yang menjadi dasar dari upaya mendesain pekerjaan supaya menarik, agar karyawan mau melakukan tugasnya.¹

Fungsi internal dari tenaga kerja/ karyawan mempunyai keterkaitan satu dengan lainnya, ditambah dengan fungsi-fungsi internal lainnya. Kondisi ini perlu diarahkan agar fungsi perusahaan secara entitas dapat memberi pelayanan berkelanjutan kepada masyarakat atas dasar saling menguntungkan.

Pada umumnya setiap perusahaan mempunyai harapan yang besar agar karyawannya dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik dan efektif dalam melakukan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Motivasi juga dipengaruhi oleh peluang yang didasarkan oleh karyawan untuk mendapatkan berbagai hasil

¹ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2013), h.225.

sebagai akibat tercapainya tujuan prestasinya. Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang mendorongnya melakukan tindakan. Tujuan perusahaan dalam memotivasi karyawannya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun upaya menciptakan suatu sikap disiplin kerja dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui tata tertib yang jelas, tata kerja yang sederhana yang dapat dengan mudah diketahui pegawai. Seorang individu yang berdisiplin tinggi cenderung lebih teratur dalam segala hal seperti pimpinan selalu memberikan semangat kepada karyawan Bank Sumut cabang Syariah Medan berupa apel sebelum memulai pekerjaan. Masuk dan pulang tepat waktu, selalu taat pada tata tertib. yang berlaku serta membina hubungan baik dengan sesama pegawai.

Kinerja merupakan hal yang harus diperhitungkan jika organisasi atau perusahaan ingin mencapai tujuannya, organisasi yang baik tentu akan mempertimbangkan setiap kemampuan karyawannya untuk mencapai suatu kinerja yang maksimal sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan itu. Kinerja diukur dengan cara yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, sehingga bisa saja tolak ukur dari kinerja itu berbeda dan memberikan hasil penilaian kinerja yang berbeda pula.

Berbeda dari pandangan di atas Heru mengungkapkan Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Telkom Divre IV Jawa Tengah². Artinya bahwa nilai-nilai spiritual yang diterapkan oleh para pimpinan di Telkom Divre IV Jawa Tengah tidak mendorong kepuasan dan kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan karyawan Telkom telah memperoleh pelatihan ESQ, sehingga terjadi penguatan nilai spiritual dalam diri karyawan untuk bekerja dengan optimal tanpa harus tergantung pada kepemimpinan. Komunikasi *organisasional* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak

² Sulistyo Heru. *Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. (Ekobis Vol.10, No.2, Juli 2009), h.311.

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan komitmen organisasi. Dengan demikian model komunikasi yang diterapkan oleh pihak manajemen mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Telkom Divre IV Jawa Tengah. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada Telkom Divre IV Jawa Tengah. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi akan meningkatkan kinerja.

Aswadi mengungkapkan pentingnya Strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi dilakukan secara komprehensif melalui: 1) penyesuaian visi, misi, dan tujuan, 2) analisis lingkungan strategis, 3) menentukan topik *benchmarking*, 4) menentukan perusahaan unggul tujuan *benchmarking*, dan 5) membentuk tim *benchmarking*³. Pengendalian *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi dilakukan melalui komunikasi yang *intens* antara pimpinan, bawahan, dan seluruh *stakeholders* perusahaan dapat menjadikan penerapan strategi lebih efektif, karena mampu mendeteksi sedini mungkin berbagai kendala yang dihadapi para bawahan. Keterbukaan dan keluwesan seorang pimpinan juga menjadi azas yang sangat penting sebagai upaya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan para bawahannya. Sehingga melalui bentuk pengendalian pemimpin yang *intens*, terbuka, dan luwes ini terdapat hubungan yang saling menguntungkan antara pimpinan dan bawahan.

Dalam pandangan ekonomi Islam, kinerja (hasil kerja) terkait dengan segala sesuatu yang telah dilakukan oleh seorang individu relevan dengan standar tertentu⁴. Terkait dengan kinerja manusia, Allah mengungkapkannya dalam bentuk pahala dan siksa. Ketika manusia melaksanakan segala perintah Allah maka Allah memberinya pahala. Sebaliknya ketika manusia melanggar aturan

³ Lubis Aswardi. *Peningkatan Kinerja Melalui Strategi Benchmarking*. (At-Tijarah Volume 2, No. 1, Januari-Juni 2016), h.24.

⁴Ima Amaliah Dkk. *Pengaruh Nilai Islam terhadap Kinerja Kerja*. (MIMBAR, Vol. 29, No. 2 Desember, 2013), h.165.

yang telah digariskan-Nya, maka Allah akan mengazabnya dengan siksa yang pedih.

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial⁵. Bekerja sebagaimana dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja sering dijadikan tolak ukur untuk menilai seseorang. Menurut ajaran Islam, setiap orang dituntut untuk mandiri, oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya ia wajib bekerja dan tidak diperbolehkan meminta-minta untuk memenuhi kebutuhan primernya. Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara berusaha dan bekerja walaupun berat. Setiap orang mempunyai kewajiban bekerja sesuai dengan kemampuan yang ada padanya, dan sebagai pekerja karena setiap orang harus mampu memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya. Dilihat dari segi ekonomi, bekerja adalah salah satu sarana produksi yang sangat penting di samping modal dan faktor-faktor alam lainnya. Dalam konsep Islam, bekerja adalah kewajiban bagi setiap manusia, walaupun Allah telah menjamin rezeki setiap manusia, namun rezeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa usaha dari orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika seseorang ingin berkecukupan dan sejahtera, ia harus bekerja. Dalam surat al-Taubah ayat 105 dengan tegas Allah memerintahkan manusia untuk bekerja:

“Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

⁵Alam Anjur Perkasa . *Analisis Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan Ditinjau dari Manajemen Syariah*. (Analytica Islamica, Vol. 5, No. 1, 2016), h.1.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan⁶. Seorang karyawan seharusnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak efektif tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Hal ini mengindikasikan adanya partisipasi semua karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan. Secara garis besar motivasi dapat bersumber dari faktor internal dan faktor eksternal. Motivasi internal akan mempengaruhi dan mengarahkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang ingin mendapat nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan menentukan perilaku karyawan dalam memenuhi syarat penilaian tersebut. Setelah memikirkan dalam-dalam, perilakunya mungkin akan menjadi karyawan yang rajin dalam bekerja, tidak datang terlambat, tidak pernah absen dan mematuhi peraturan, tetapi dalam kenyataan tidak semua karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai nilai yang memuaskan.

Secara rasional kinerja menjadi ukuran apakah pemilik atau investor masih bersedia meneruskan kepemilikannya. Sementara itu bagi sebuah organisasi atau perusahaan kinerja menjadi tolok ukur untuk mengetahui capaian-capaian organisasi; sejauh mana capaian-capaian tersebut sejalan dengan, terutama, keinginan para pemilik atau investor dan keinginan stakeholder lain. Bagi seorang manajer, kinerja menjadi penentu apakah dirinya bisa terus bertahan di perusahaan dan bahkan bisa dipromosikan ke level yang lebih tinggi atau sebaliknya terpaksa harus dilengserkan. Hal yang sama juga berlaku bagi karyawan non manajerial. Bagi sebagian karyawan kinerja merupakan peluang bagi dirinya untuk meraih, paling tidak, bonus atau insentif dan kalau beruntung bisa dipromosikan ke posisi manajerial. Namun tidak jarang pula karyawan juga merasa takut kalau mendengar kata kinerja. Kinerja bisa berarti berakhirnya

⁶ Kurniawan Agung Widhi . *Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan kinerja Karyawan Bank Sulselbar*. (Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan– Volume 16, Nomor4, Desember 2012), h.391.

status sosial seseorang sebagai seorang karyawan. Oleh karena itu banyak di antara mereka lebih suka tidak dinilai kinerjanya agar tetap aman di perusahaan.

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi adalah dia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi dan mau bekerja sama dalam team. Motivasi merupakan dorongan yang menggerakkan karyawan supaya bisa meningkatkan kinerjanya sehingga bisa mewujudkan dan mencapai tujuan yang ditentukan oleh perusahaan. Motivasi sangat penting untuk karyawan karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Puput mengungkapkan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasional bisa diawali dengan meningkatkan kinerja individual⁷. Kinerja individual dipengaruhi oleh banyak aspek termasuk di dalamnya aspek motivasional secara personal. Aspek motivasional yang diuji dalam penelitian ini adalah *public service motivation*, *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam organisasi pemerintahan telah muncul motivasi pelayanan public dan *organizational citizenship behavior*. (Kedua aspek tersebut dapat digunakan sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan kinerja organisasional. Namun demikian, tingkat *organizational citizenship behavior* yang ada di organisasi pemerintahan tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan motivasi pelayanan publik. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *public service motivation* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja organisasional, sedangkan *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasional. Dikaitkan dengan aspek gender, terdapat perbedaan pengaruh aspek motivasional terhadap kinerja organisasional. Kepuasan kerja dan *public service motivation* pada perempuan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja organisasional dibandingkan laki-laki.

⁷ Puput Tri Komalasari Dkk. *Pengaruh Public Service Motivation Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan*. (Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Tahun 2, No.2, Agustus 2009), h.139.

Dalam pandangan Islam, bekerja merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, mulai dari niat bekerja yaitu tidak hanya mencari kelimpahan materi di dunia tetapi juga mencari pahala untuk di akhirat nanti. Niat ini akan berkorelasi dengan usaha yang dilakukan seorang individu. Ketika niat bekerja adalah ibadah maka di dalamnya sudah terkandung dua tujuan yaitu memenuhi kebutuhan jasmani dan kebutuhan rohani atau kebutuhan materiil dan nonmateriil. Dengan demikian, karena tujuan bekerja tidak semata-mata mencari kelimpahan materi maka *effort* yang dikeluarkan tidak hanya dalam bentuk kekuatan fisik tetapi juga kekuatan non fisik (doa).

Pemaknaan atas nilai-nilai ajaran Islam bahwa kalau seseorang bersyukur atas nikmat yang diberikan Allah maka Allah akan menambahkan rasa nikmatnya lebih besar lagi. Nilai-nilai spiritual itu memberikan motivasi untuk senantiasa bekerja, berusaha dan mensyukuri hasilnya. Dengan demikian, hasil dari penilaian kerja akan disikapi oleh seorang Muslim dengan sikap kerja yang positif (perasaan puas). Firman Allah:

“Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukminin, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Q.S. At-Taubah, 105).

Mekanisme ini dapat diperoleh dari dalam Alquran dimana kebutuhan berprestasi menurut Alquran bersifat duniawi dan ukhrawi yang tidak berorientasi pada kepentingan diri sendiri, tetapi kepada Allah. Dalam Islam, orang bekerja bukan untuk mencari pengakuan dari orang lain terhadap prestasi yang dibuatnya, tetapi yang dicari dalam bekerja adalah pengakuan dari Allah. Hal ini telah dijelaskan dalam Alquran surah Asy Syarh Q.S:94 ayat 7- 8.

.Maka apabila kamu Telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, 8. Dan Hanya kepada Tuhan mulah hendaknya kamu berharap.

Ayat di atas mengandung arti bahwa seseorang harus terus bekerja dengan kesungguhan hati untuk meningkatkan prestasi. Bekerja tidak hanya sebagai suatu beban, namun setelah bekerja keras harus menikmati hasilnya dengan bergembira dan bersyukur atas pemberian Allah. Dalam bekerja, seorang Muslim harus mengharapkan pengakuan dari Allah bukan pengakuan dari sesama manusia. Bekerja karena Allah dapat melahirkan kepuasan jiwa.

Keberadaan kinerja tentu akan meningkatkan kualitas sebuah perusahaan. Kinerja karyawan yang baik akan mendukung berkembangnya setiap bidang dalam perusahaan. Hal menarik tentang kinerja tidak selalu tentang pencapaian yang perusahaan raih, namun lebih dalam dari itu dimana seorang karyawan tidak hanya berkembang ke luar namun juga berkembang ke dalam. Berkembang ke luar berhubungan dengan pencapaian, target dan hasil, namun pencapaian ke dalam berhubungan dengan loyalitas dan keikhlasan karyawan untuk bekerja lebih di luar tanggung jawab yang ia emban. Perkembangan ke dalam inilah yang kerap disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku kerja seseorang di luar tugas formalnya. Individu akan dengan sukarela membantu dan melakukan pekerjaan di luar *job description* yang telah ditetapkan. Karyawan mengembangkan perilaku baik terhadap rekan kerja dan organisasi melebihi tanggung jawabnya, sehingga dapat membangun kerjasama tim untuk kepentingan organisasi. Sementara itu, etika kerja Islam juga menekankan kerjasama dalam pekerjaan, dan perundingan (musyawarah) dipandang sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat menghindari kesalahan, maka terlihat bahwa etika kerja Islam dapat mengarah pada sikap kerja *organizational citizenship behavior*⁸.

Kemampuan seseorang untuk membantu orang lain dipengaruhi oleh kepribadian dan suasana hati (mood). Kepribadian merupakan suatu karakteristik

⁸ Ardhiyyan Muhyiddin Taufiq . *Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Umum Syariah Dengan Etika Kerja Islam Melalui Komitmen Organisasi Dan Organization Cityzenship Behavior Di Kudus*. (Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah Volume 5, Nomor 1, 2017), h.153.

yang relatif dapat dikatakan tetap, tetapi suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Faktor kepribadian merupakan sesuatu yang melekat pada diri karyawan dan lebih sulit untuk diubah sehingga memiliki pengaruh yang lebih stabil dan bertahan pada *organizational citizenship behavior*. Kepribadian juga merupakan prediktor yang baik lebih baik pada kinerja karyawan pada situasi dimana harapan manajemen agar karyawan menampilkan kinerja tersebut tidak terdefinisi dengan jelas, seperti pada perilaku-perilaku *organizational citizenship behavior*⁹.

Ketika seseorang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika karyawan saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen, dalam hal ini konsumen bisa tidak terpuaskan. Kepuasan kerja diartikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaannya. Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggungjawab, perhatian, serta perkembangan kinerjanya.

Gagasan tentang perilaku *organizational citizenship behavior* pertama kali diperkenalkan dan dipelopori Organ¹⁰. Penulis ini menyarankan konstruk baru sebagai cara untuk menjelaskan kurang nyatanya hubungan empiris antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara dua konstruks yang rendah sampai sedang, Organ dan rekan mengusulkan bahwa kebanyakan peneliti telah salah dalam mengukur kinerja, mereka berpendapat bahwa hubungan yang lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja harus muncul ketika kinerja itu dioperasionalkan menggunakan perilaku yang jauh di luar pekerjaan inti karyawan, karena karyawan memiliki kontrol atas

⁹ Wardani Atika Kusuma & Suseno Miftahun Ni'mah .*Faktor Kepribadian Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Polisi Pariwisata*. (Humanitas, Vol. IX No.2 Agustus 2012), h.196.

¹⁰Layaman. *Sisi Gelap Teori Organizational Citizenship Behavior*. (Jurnal Al-Amwal Vol 1 Periode Januari – Juni 2010), h.72.

jenis kegiatan dan karena itu akan terlibat di dalamnya, dengan kata lain, mengukur kinerja karyawan lebih mudah berdasarkan sikap kerja.

Schultz menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* melibatkan usaha ekstra yang melebihi persyaratan minimum dari pekerjaan¹¹. Pegawai melakukan suatu tindakan di luar peran yang dibebankan sebagai anggota organisasi. Individu dapat memberikan kontribusi kepada organisasi dengan melakukan perilaku yang bukan bagian dari uraian jabatannya. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* ini juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki *organizational citizenship behavior* tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun *organizational citizenship behavior* lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan aspek penting bagi keberlangsungan fungsi organisasi.

Arina mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan. *Organizational citizenship behavior* digambarkan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi. Secara luas diketahui bahwa pegawai kontrak menerima hak-hak yang tidak sama dengan para pegawai tetap. Satu hal yang mungkin sama antara

¹¹ Prihatsanti.Unika. *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Guru Sd Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo*. (Jurnal Psikologi Undip Vol. 7, No. 1, April 2010), h.12.

pegawai tetap dan pegawai kontrak adalah komitmen mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan dari hasil penelitian Kaya Hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy*), tetapi tidak berpengaruh terhadap *civic virtue*¹². Demikian juga dengan Farvoodi *et al.*, meneliti tentang gaya kepemimpinan kaitannya dengan perilaku ihsan dan *Organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan seseorang berpengaruh terhadap perilaku ihsan dan *Organizational citizenship behavior*¹³.

Menurut hasil penelitian Maharani *et al.*, Hubungan *Organizational citizenship behavior* dengan kinerja hasilnya berpengaruh positif dan signifikan¹⁴. Muhyiddin mengungkapkan bahwa Etika kerja Islam berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah se-Kabupaten Kudus yang di mediasi dengan *organizational citizenship behavior*¹⁵. Hal ini berarti semakin tinggi etika kerja islam, semakin tinggi pula kinerja karyawan tetapi sebaiknya dengan diaplikasikan juga nilai etika kerja Islam dalam *organizational citizenship behavior*. Kerjasama antar muslim dapat mendukung peningkatan produktivitas yang tinggi dalam Islamic ummah. Prinsip-prinsip dalam etika kerja Islam ini membawa individu dalam organisasi untuk memberikan performa yang lebih terhadap pekerjaannya. Dalam kajian perilaku organisasi, *organization citizenship behavior* merupakan sikap kerja seseorang di luar tugas formalnya. Individu akan dengan sukarela membantu dan melakukan pekerjaan di luar job desk formal yang telah ditetapkan. Dari sini, dapat dipandang bahwa dimensi cooperation dan collaboration dari etika

¹² Kaya, Ahmat. (2015). *The Relationship Between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: (A Research on School Principals' Behaviours*. Educational Sciences : Theory and Practice. 15.3), h.597.

¹³ Farvoodi, Javad Asa Kohte, Gholamreza Enayati and Gholamreza Malekzadeh. (2013). *Investigation Of Relationship Human Resources Management*. Diana Angelica (penerjemah). (Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Salemba Empat, Jakarta), h.56.

¹⁴ Maharani, V., Troena, E.A., Noermijati, N.(2013). *Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance study in PT. Bank Syariah Mandiri Malang East Java*. (International Journal of Business and Management, 8. (17)), h.1.

kerja Islam akan mengarah pada perilaku *organization citizenship behavior* yang bermuara pada peningkatan kinerja karyawan.

Dalam perspektif Islam *organizational citizenship behavior* lebih dekat pada istilah *hablumminannas* (hubungan antar manusia), Allah SWT telah memerintahkan manusia untuk saling tolong-menolong dalam kebaikan. Kebaikan di sini adalah karyawan saling membantu tanpa pamrih untuk bersama-sama meraih tujuan. Hal ini tertuang dalam Q.S Al Maidah ayat 2 yang artinya: “Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya”. Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku positif yang dikembangkan karyawan dalam organisasi dan dilakukan secara sukarela di luar job description (*extra role*) yang berdampak pada peningkatan efektifitas organisasi secara keseluruhan¹⁵. *organizational citizenship behavior* sangat diperlukan karena dapat meningkatkan efektifitas organisasi, karena *organizational citizenship behavior* mampu mempengaruhi aspek-aspek sosial yang ada di dalam organisasi, seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lain. *Organizational citizenship behavior* juga mampu meningkatkan ketertarikan sosial, dan berdampak pada tumbuhnya saling menghargai antar rekan kerja. Efeknya proses bekerja akan lebih efektif dan kondusif. Dengan kata lain organisasi yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik akan memiliki kinerja organisasi yang lebih baik di banding organisasi lain. Pada prakteknya, banyak kasus yang terjadi pada organisasi yang disebabkan buruknya *organizational citizenship behavior* yang dimiliki, dan menyebabkan organisasi tidak berjalan semestinya.

¹⁵ Ardhiyyan.Muhyiddin Taufiq . *Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Umum Syariah Dengan Etika Kerja Islam Melalui Komitmen Organisasi Dan Organization Cityzenship Behavior Di Kudus*.(Jurnal Ekonomi Syariah Volume 5, Nomor 1, 2017), h.172.

¹⁶ Pradana.Fawzi Rizki . *Etika Kerja Islam Dan Pengaruhnya Terhadap Organization Citizenship Behavior Aparatur Negara* (Studi Di Kantor Kementerian Agama Kebumen). (Minat Md Vol. 3 No. 1, Januari - Juni 2017), h.41.

Dimensi berbeda diungkapkan Roby Peningkatan kepuasan kerja dengan memberikan gaji yang sesuai, membuka kesempatan promosi yang baik, memberikan pengawasan yang efektif, menciptakan harmonisasi antar rekan kerja dengan membuat kelompok kerja yang baik, serta memberikan tugas serta tanggung jawab yang menuntut dosen untuk mampu belajar berkembang dengan baik sehingga keterlibatan dalam pekerjaannya sebagai seorang akademisi yang professional, maka mampu meningkatkan perilaku di luar peran atau *organizational citizenship behaviours* terutama *organizational citizenship behaviour*¹⁷. Interaksi dari dukungan organisasi dalam bentuk perlakuan adil pada semua dosen, mendukung aktifitas-aktifitas dosen dan memberikan kondisi kerja yang baik serta memberikan *reward* yang sesuai pada dosen, dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen, oleh karena peran penting organisasi tersebut mampu meningkatkan dosen dalam menunjukkan *organizational citizenship behavior* baik itu *organizational citizenship behaviour* maupun *organizational citizenship behaviour* dalam organisasi.

Atika memberikan nuansa berbeda tentang *organizational citizenship behavior* dengan melihat hubungan pengaruh yang positif dan signifikan etika kerja Islam terhadap *organization citizenship behavior* pada aparatur negara di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kebumen. Hal ini terlihat dari nilai beta pada kolom *Unstandardized Coefficients* adalah 0,323 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,005$ dan nilai *R Square* yang menunjukkan nilai 0,301 atau 30,1%. Maka dinyatakan bahwa etika kerja Islam memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior* pada aparatur negara di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kebumen.

Upaya meningkatkan kinerja karyawan perlu dilihat dalam beberapa sudut pandang terutama dari cara karyawan untuk berperan lebih dengan keikhklasan dan kesadaran tinggi melakukan pekerjaan di luar *jobdesk* mereka

¹⁷ Sambung Roby . *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dan Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating* (Studi Pada Universitas Palangka Raya). (Analisis Manajemen Vol. 5 No. 2 Desember 2011), h.87.

(*organizational citizenship behavior*). *Organizational citizenship behavior* ini dilihat dari tiga kategori yakni kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami.

Dalam Al quran *organizational citizenship behavior* bermakna sama dengan Al ihsan. Secara *lughawi* (asal-usul kata, etimologi), ihsan adalah lawan kata dari *isa'ah* (berbuat kejelekan). Ihsan dari segi bahasa berasal dari kata bahasa arab *ihsanan*, yang tersusun dari huruf *alif*, *ha*, *sin* dan *nun*. Kata ini adalah masdar yang berasal dari lafadz *ahsana- yuhsinu- ihsanan*, yang sifatnya *muta'addi* (transitif) secara mandiri atau melibatkan unsur lain. Kata ini memiliki arti kebaikan, memperbaiki, lebih bermanfaat, lebih indah, kesenangan. Ihsan juga dapat diartikan sebagai memperbaiki atau menjadikan baik¹⁸. Sedangkan berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) ihsan adalah baik.

Sesungguhnya hidup ini diciptakan oleh Allah SWT untuk menjadi ujian bagi kita manusia untuk mengetahui mana di antara kita yang melakukan amalan amalan yang terbaik *ahsanu amalan*. Untuk menghasilkan amal atau kerja dengan kualitas yang terbaik tentunya kita perlu lebih dalam memahami konsep ihsan di dalam ajaran Islam. Ihsan secara bahasa berarti sesuatu yang baik dan indah. HR. Muslim , meriwayatkan suatu ketika jibril mendatangi nabi Muhammad SAW kemudian menanyakan arti *ihsan*. Kemudian nabi menjawab: “*Hendaklah engkau beribadah kepada Allah seolah-olah engkau melihat-Nya. Namun jika engkau tidak dapat (beribadah seolah-olah) melihat-Nya, sesungguhnya Ia melihat engkau.*”¹⁹ Makna di atas sesungguhnya mengajarkan kepada kita tentang konsep *muqarabah* yaitu pengawasan diri. Sudah menjadi hal yang alamiah ketika ketika melakukan kerja atau aktivitas dengan adanya pengawasan dari atas maka akan timbul tanggung jawab yang menjadikan kerja menjadi lebih produktif dan baik. Pengawasan yang dilakukan oleh manusia ataupun sistem yang diciptakan

¹⁸ Munawwir, A.W. , *Kamus al- Munawwir Arab- Indonesia* (Surabaya: Pustaka Progressif, 1997), h.265.

¹⁹ HR.Muslim, 102.

manusia akan mengandung ketidaksempurnaan yang menimbulkan peluang-peluang untuk terjadinya penurunan kinerja.

Ketika kita bekerja tanpa adanya pengawasan dari atasan ataupun tolak ukur keberhasilan kerja maka motivasi kita bekerja akan cenderung turun. Akan tetapi pengawasan dari Allah begitu sempurna. Allah SWT melihat kita kapanpun dan dimanapun kita berada tanpa mengenal batas. Seorang pegawai akan cenderung malas ketika atasannya tidak ada akan tetapi jika ia tahu bahwa ada Allah yang maha melihat segalanya maka tentunya si pegawai tersebut akan lebih terjaga motivasinya. Maka dari itu niat dan keikhlasan menjadi faktor penting di dalam kita melakukan kerja. Sudah menjadi tugas dari kita sebagai hamba Allah untuk menjadikan segala aktivitas hidup adalah ibadah “*Sesungguhnya jin dan manusia diciptakan untuk menyembah kepadaKu (Adzariyat : 56)*. Jikalau kita menjadikan segala aktivitas atau kerja adalah ibadah maka kita akan melakukan yang terbaik *ahsanu amalan* agar kita dapat lulus dari ujian hidup ini.

Dalam bekerja harus selalu merasa diawasi oleh Allah, atau yang sering kita kenal dengan *muraqabatullah*, sebagaimana firman Allah di atas:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسِيرَى

“Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan mu itu.”

Dengan demikian, kita dituntut untuk selalu jujur dan tidak melakukan penyelewengan, penipuan, penggelapan, korupsi dan lain-lainnya. Karena, cepat atau lambat kita akan dikembalikan kepada Allah dan segala amal perbuatan kita akan dimintai pertanggung jawaban di hadapan-Nya pada hari kiamat kelak. Sebagaimana firman-Nya:

تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فَيُنَبِّئُكُمْ وَالشَّهَادَةِ الْغَيْبِ عَالِمٍ إِلَى وَسْتَرْدُونَ

“Dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ihsan dalam bekerja juga berarti kita memilih pekerjaan yang bermanfaat bagi masyarakat. Semakin banyak dan luas manfaat pekerjaan tersebut, maka semakin banyak pula pahalanya dan semakin besar berkahnya. Ini sesuai dengan hadist Abu Hurairah *radhiyallahu ‘anhu* bahwa nabi Muhammad *shallallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda:

، جَارِيَةِ صَدَقَةٍ مِنْ : ثَلَاثٍ مِنْ إِلَّا عَمَلُهُ انْقَطَعَ آدَمَ ابْنُ مَاتَ إِذَا
لَهُ يَدْعُو صَالِحٍ وَلَدٍ أَوْ ، بِهِ يُنْتَفَعُ عِلْمٍ أَوْ

“Jika anak Adam mati, maka terputuslah seluruh amalnya, kecuali tiga perkara: sedekah jariyah, atau ilmu yang bermanfaat, atau anak sholeh yang mendo’akan orangtuanya.” (HR. Muslim: 1631).

Di dalam Al-Qur’an memuat konsep-konsep, prinsip-prinsip, aturan-aturan, keterangan-keterangan, kaidah-kaidah serta dasar-dasar ajaran yang sifatnya menyeluruh. Hal-hal tersebut juga memiliki sifat *ijmali* maupun *tafsili*, serta eksplisit maupun implisit. Di dalam al-Qur’an juga dimuat tiga dasar islam yang utama, yakni aqidah, syari’ah dan akhlak.

Dari term akhlak, di dalamnya termuat mengenai ihsan. Ihsan memiliki posisi penting sebagai representasi dari akhlak. Bahkan, posisi ihsan sangat penting dalam kehidupan manusia. Ihsan ialah ikhlas beramal karena mencari keridlaan semata. Sesungguhnya orang yang pamer (riya’) dalam beramal, berarti telah menganiaya diri sendiri, sebab amalnya kelak di akhirat akan membawa dosa. Sebab itulah, maka seseorang harus berkeyakinan bahwa Allah selalu melihat dan mengawasi dirinya, sehingga akan memberi pengaruh kepada dirinya untuk beribadah kepada Allah, dan dalam beribadah seolah-olah melihat Allah. Jika tidak dapat demikian, maka berkeyakinan bahwa Allah selalu melihat peribadatannya. Oleh karena yang demikian, maka hendaklah selalu menjaga

kesopanan dalam segala aspek kehidupan dan perbuatan meskipun dalam keadaan apapun.

Kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa orang akan ikut (*follow*) atau bekerja atau melakukan hal-hal besar untuk orang yang menginspirasi mereka. Seseorang dengan visi dan semangat dapat mencapai hal-hal besar, dan cara untuk mendapatkan sesuatu dilakukan dengan menanamkan orang dengan antusiasme dan energi. Kepemimpinan dimulai dengan pengembangan visi, pandangan masa depan yang akan mendorong pengikut potensial. Langkah berikutnya, yang sebenarnya tidak pernah berhenti, adalah untuk terus menjual visi. Hal ini membutuhkan energi dan komitmen, karena beberapa orang akan segera membeli ke dalam visi radikal, dan beberapa akan bergabung lebih lambat dari pada yang lain. sehingga Pemimpin mengambil setiap kesempatan dan akan bekerja menggunakan apa pun untuk meyakinkan orang lain untuk bergabung dengan dia dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan²⁰.

Terkait dengan Kepemimpinan spiritual, tolak ukurnya adalah bagaimana membangun keteladanan dan kebiasaan yang baik. Hal inilah yang diharapkan oleh setiap pimpinan untuk mentransfer nilai-nilai yang baik itu. Sebelum itu kepemimpinan spiritual hadir dari sikap pemimpin. Upaya untuk mengembangkan profesionalisme bukan hanya mengerjakan kompetensi yang ada, akan tetapi kepemimpinannya harus lebih dari itu, yaitu berbasis etika religius, kepemimpinan yang terilhami oleh perilaku etis Tuhan dalam memimpin makhluk-makhlukNya. Kepemimpinan itu wajib ada, baik secara syar'i ataupun secara 'aqli. Secara syar'i misalnya tersirat dari firman Allah surah Al-Furqan ayat 74:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّتِنَا قُرَّةَ
أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا.

²⁰Muhdar HM., ST., SE., MM .*Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. (Penerbit: Sultan Amai Press Iain Sultan Amai Gorontalo 2015), h.12.

Terjemahannya: “Dan orang-orang yang berkata: Ya Tuhan Kami, anugerahkanlah kepada Kami isteri-isteri Kami dan keturunan Kami sebagai penyenang hati (Kami), dan Jadikanlah Kami imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertakwa.(AlFurqan: 74) .

Seorang pemimpin harus mengemban misi humanisasi (*amar ma'kruf*), liberalisasi (*nahi munkar*), dan transendensi (membangkitkan iman). Adapun istilah-istilah kunci yang menggambarkan peran dan perilaku yang dilakukan oleh pemimpin spiritual yaitu; pemimpin sebagai penggembala (*murrabi*), penjernih dan pengilham, pemakmur, entrepreneur, dan pemberdaya.

Pemimpin spiritual juga merupakan faktor dominan terjadinya perubahan dari sebuah perusahaan²¹. Dimana terdapat lembaga yang maju, di dalamnya pasti terdapat “orang besar” yaitu orang yang memiliki puncak piramida etika religious (*nafs almutmainnah*, *taqwa* dan *ikhlas*). Implementasi puncak etika religius dalam kehidupan sehari-hari akan melahirkan orang yang memiliki komitmen (kepedulian) dan dedikasi (pengabdian), sabar, rela berkorban, berjuang tanpa kenal lelah dan ikhlas.

Beberapa decade terakhir ini, penguatan nilai-nilai spiritual dalam manajemen sumber daya (SDM) telah menjadi trend perbincangan dalam kajian bisnis. Hal ini disebabkan karena berbagai praktek perusahaan atau lembaga keuangan yang tidak terpuji dan menimbulkan dampak negatif, tidak terlepas dari manajemen SDM yang jauh dari nilai-nilai spiritual²².

Kepemimpinan dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kerja karyawannya, dan demikian pula sebaliknya. Selama ini, *mainstream* kepemimpinan transaksional maupun transformasional lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Hasil riset teori perilaku

²¹Hm Syamsul Hadi . *Kepemimpinan Spiritual Solusi Mengatasi Krisis Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Jurnal Lisan Al-Hal. (Volume 4 No. 1, Juni 2012)), h.43.

²² Sulistyono, Heru.. *Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan*. (EKOBIS, 10(2), 2009) , h.311.

kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa tidak satupun teori kepemimpinan menjamin kemungkinan sukses sebagai pemimpin. Hal ini disebabkan karena selama ini model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Anggota dalam suatu organisasi didorong dengan materi dan daya Tarik altruistic dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan. Konsekuensinya, kinerja yang dicapai semata-mata bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada tuhan .

Menurut Tobroni , konsep kepemimpinan spiritual ini diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis*²³.

Studi Hakim menunjukkan bahwa *Islamic leadership* memiliki peranan penting dalam meningkatkan *Islamic work motivation* dan *Islamic performance* di PT Bank Muamalat Indonesia Tbk di Jawa Tengah²⁴. Studi Rahim menguji *Islamic leadership* dan pengaruhnya *employee welfare* di beberapa universitas Islam Sulawesi Utara²⁵. Sedangkan studi Sureskiarti menguji pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja perawat di RSUD Dr. H. Soewondo Kendal.

Di samping itu, beberapa riset terdahulu juga menunjukkan bahwa riset tentang model kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan kinerja, ternyata masih memiliki perbedaan atau kesenjangan hasil penelitian. Studi Mustai'in dan Manan menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan di

²³ Tobroni. *Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia*. (British Journal of Education, 2015, 3(11)), h.40.

²⁴ Hakim, Abdul. *The Implementation of Islam leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Employee in the Central Java*. (Asia Pacific Management Review, 2012, 17(1)), h.77.

²⁵ Rahim, Abdul Rahman. *The Effect of Islamic Leadership on Distributive Justice and Management Budget (Apb) and Employee Welfare in Islamic Universities in South Sulawesi*. (IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 2014, 16(4)), h.55.

Universitas Darul Ulu, Jombang²⁶. Studi Shofwa juga membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan STAIN Purwokerto²⁷. Namun berbeda dengan hasil riset di atas, studi Sulistyو menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, beberapa riset empiris di atas menunjukkan masih terdapat inkonsistensi hubungan secara teoritis antara kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hubungan antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja mengacu pada pendapat Fry *et al.* menemukan korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja organisasi dalam penelitiannya terkait dengan hubungan antara kepemimpinan spiritual (*vision, altruistic love* dan *hope/faith*) dengan kinerja²⁸. Demikian juga dengan penelitian dari Bodla *et al.* menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dijabarkan ke dalam kepuasan kerja, komitmen organisasi serta produktivitas²⁹.

Kepuasan kerja karyawan termasuk salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Jika kepuasan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan termotivasi dalam peningkatan kinerjanya, akan terjadi hal yang sebaliknya jika karyawan kurang merasa puas terhadap perusahaan yang menaunginya. Sebagai contoh, karyawan akan melakukan hal-hal negatif dalam penurunan kinerja seperti keterlambatan datang ke tempat kerja, ketidakhadiran,

²⁶ Musta'in, M. Nadjib dan Manan, Anwar Sanusi Abdul. (2014). *A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum Indonesia*. (Indonesia 2014), h.165.

²⁷ Shofwa, Yoiz. *Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto*. (Jurnal Pro Bisnis, 2013, 6(1), 1)

²⁸ Fry, W., Hannah, Sean T., Noel Michael, walumbwa, Fred. O. *Impact Of Spirituality Leadership On Unit Performance*. (The Leadership Quarterly., 2011, 22), h.259.

²⁹ Bodla, M.A., Ali, H., & Danish, R.Q. *Role of spiritual leaders in enhancing employee's performance*. (Journal of Basic And Applied Scientific Research, 2013, 3 (3)), h.117.

pemogokan, tinggi nya tingkat turn over karyawan dan segala tindakan negatif karyawan lainnya yang akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan.

Ni Luh Putu mengungkapkan bahwa *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan³⁰. Pengaruh positif dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Quality Of Work Life* yang diterapkan Swastika Bungalows Sanur maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Kedua, *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pengaruh positif dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Quality Of Work Life* yang diterapkan Swastika Bungalows Sanur maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Ketiga, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh positif dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan di Swastika Bungalows Sanur. Keempat, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap Kepuasan kerja karyawan. Peran motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh positif dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Quality Of Work Life* yang diterapkan Swastika Bungalows Sanur maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan di Swastika Bungalows Sanur yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Swastika Bungalows Sanur.

Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan cenderung untuk menaati peraturan-peraturan yang ada di perusahaan. Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan mempunyai disiplin kerja yang lebih baik dari karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja rendah. menurut Mosahegrad³¹.

³⁰ Ni Luh Putu Surya Astitiani. *Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan*. (Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2, Agustus 2016), h.9.

³¹ Mosadeghrad, Ali Mohammad." *Quality of Working Life: An Antecedent to Employee Turnover Intention* ". (International Journal of Health Policy and Management, 2013, vol.1(x), 1-10 Iran: Tehran University of Medical Sciences.), h.123.

Dapat diartikan bahwa *Quality Of Work Life* meningkatkan martabat karyawan melalui kepuasan kerja dan memanusiakan pekerjaan dengan menetapkan pekerjaan yang bermakna, memberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan manusia untuk melakukan dengan baik, memastikan keamanan kerja, gaji dan tunjangan yang memadai, dan menyediakan kondisi kerja yang aman dan sehat. Hasilnya, organisasi dengan kualitas kehidupan yang tinggi dapat menikmati efisiensi, produktivitas dan profitabilitas berkelanjutan yang lebih baik. Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat diperoleh pengertian dari kualitas kehidupan kerja adalah upaya yang dilakukan manajemen terhadap peningkatan mutu karyawan dengan menghargai dan memperhatikan segala faktor kondisi kerja, agar tercipta keselarasan antara pekerjaan dengan berbagai faktor yang memengaruhi pekerjaan tersebut.

Hal ini merujuk pada pemikiran kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (May dan Lau)³².

Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997)³³. Penelitian yang dilakukan oleh Wyatt dan Wah terhadap pekerja di Singapura menyebutkan bahwa pekerja ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja, jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa³⁴. Ada empat dimensi kualitas kehidupan kerja bagi pekerja di Singapura, yaitu suasanaa kerja dan perkembangan karir, dukungan dari pihak manajemen, penghargaan dari perusahaan serta dampak kerja pada kehidupan personal.

³² May, B. E., Lau, R. S. M., & Johnson, S. K. *A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance*. (Business Review, 1999, Vol. LVIII, No. 2), h.3.

³³ Elmuti, D., and Y. Kathawala. *An Investigation into Effects of ISO 9000 on Participants Attitudes and Job Performance*. (Production and Inventory Management Journal, Second Quarter, 1997), h.53.

³⁴ Wyatt, Thomas., and Chay Yue Wah. “*Perception of QWL: a Study of Singaporean Employees Development*”, (Management Memo, 2001), h.8.

Hasil penelitian Chib, Gayathiri dan Lalitha, menunjukkan bahwa kinerja karyawan bergantung pada kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, kebijakan upah, kebijakan perusahaan dan partisipasi serikat buruh³⁵. Kualitas kehidupan kerja sebagai sesuatu yang berhubungan dengan akibat pekerjaan terhadap kesejahteraan individual sebagaimana sesuatu yang berhubungan dengan peningkatan efektivitas organisasi.

Majundar dkk melakukan penelitian terhadap 108 orang pegawai industri Telkom di Indian, hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara *quality of worklife* dengan kinerja pegawai³⁶. Penelitian Taghavi *et al*, (2014) terhadap 180 orang guru SMA di Shirvan, hasil penelitian juga menunjukkan *Quality of Worklife* memiliki hubungan yang signifikan terhadap efektivitas kinerja guru SMA di Shirvan³⁷.

Selanjutnya bila ditelusuri lebih dalam, etos kerja adalah respon yang dilakukan oleh seseorang, kelompok, atau masyarakat terhadap kehidupan sesuai dengan keyakinannya masing-masing³⁸. Setiap keyakinan mempunyai sistem nilai dan setiap orang yang menerima keyakinan tertentu berusaha untuk bertindak sesuai dengan keyakinannya. Bila pengertian etos kerja re-definisikan, etos kerja adalah respon yang unik dari seseorang atau kelompok atau masyarakat terhadap kehidupan; respon atau tindakan yang muncul dari keyakinan yang diterima dan respon itu menjadi kebiasaan atau karakter pada diri seseorang atau kelompok atau masyarakat. Dengan kata lain, etika kerja merupakan produk dari sistem kepercayaan yang diterima seseorang atau kelompok atau masyarakat.

³⁵ Chib, Shiney, "Quality of Work Life and Organizational Performance Parameters at Workplace", (SEGi Review, 2012, Vol. 5, No. 2), h.36.

³⁶ Majundar nandi Malini, Daun Debormita, Dutta Avijan. *Impact of QWL on Job Performance: A case Study on Indian Telecom Sector*. (International Journal of Arts & Sciences. 2012, ISSN 1944-6934:5), h.6.

³⁷ Taghavi, Safura., Ebrahimzadeh, Fariman., Bhramzadh, Hossein Ali., dan Masoumeh, Hosseini., "A Study of the Relationship Between Quality of Worklife and Performance Effectiveness of High School Teachers in Shirvan", (International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2014, Vol. 4, No. 1, ISSN : 2222-6990), h.127.

³⁸ Ingsih. Kusni. *Menerapkan Etos Kerja Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja*. (Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan 2011 Semantik 2011), h.4.

Webster Dictionary mendefinisikan etos sebagai *guiding beliefs of a person, group or institution*³⁹. Etos adalah keyakinan yang menuntun seseorang atau kelompok atau institusi. Kemudian Hornby dalam *The New Oxford Advances Learner's Dictionary* yang dikutip Novliadi mendefinisikan etos sebagai (karakteristik rohani, nilai-nilai moral, idea atau keyakinan suatu kelompok, komunitas atau budaya). Sedangkan The American Heritage Dictionary of English Language, etos diartikan dalam dua pemaknaan the disposition, character, or attitude peculiar to a (disposisi, karakter, atau sikap khusus orang, budaya atau kelompok yang membedakannya dari orang atau kelompok lain; nilai atau jiwa yang mendasarinya; adat istiadat), dan (prinsip utama atau pengendali dalam suatu pergerakan, pekerjaan seni, bentuk ekspresi, atau sejenisnya).

Dari berbagai kajian yang telah dikemukakan, nampak bahwa etos kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Novliadi mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi etos kerja yaitu agama, budaya, sosial politik, kondisi geografis, pendidikan, struktur ekonomi, dan motivasi intrinsik individu. Faktor –faktor ini dapat dijelaskan secara terperinci, sebagai berikut: Faktor agama, dapat mempengaruhi etos kerja ketika seseorang dalam menjalankan kehidupannya lebih banyak dituntun oleh kepercayaannya (religius). *Protestant Work Ethic* (PWE) yang merupakan salah satu konsep yang diperkenalkan Weber dianggap sebagai konsep etos kerja berdasarkan faktor agama. Oleh karena itu seorang peneliti, Geren menyatakan bahwa

“*Protestant Work Ethic* bukanlah suatu konsep universal, akan tetapi konsep kerja keras ini terutama lebih disebabkan faktor religius yang dipahami sebagian masyarakat di dunia. Konsep PWE menginspirasi setiap orang penganutnya bahwa setiap orang harus bekerja.

Petty dan Hill mengemukakan beberapa aspek yang dianggap sebagai indikator dari etos kerja kemudian dikembangkan dalam penelitiannya tentang

³⁹ Pongoh. Shopiah. *Etos Kerja Guru. Faktor yang Mempengaruhi dan dipengaruhi*. CV. R.A.De.Rozarie: (Jakarta. 2013), h.70.

work ethic⁴⁰. Indikator yang dimaksud adalah sikap kerja, nilai-nilai kerja, kebiasaan-kebiasaan kerja. Hasil penulisan ini menunjukkan bahwa etos kerja dapat dilihat pada sikap kerja, nilai kerja dan kebiasaan-kebiasaan dalam bekerja. Kemudian dipertegas oleh Myrdal dalam Sinamo mengemukakan bahwa etos kerja merupakan sikap yang diambil berdasarkan tanggung jawab moralnya, yaitu kerja keras, efisiensi, kerajinan; tepat waktu; prestasi, enerjik, kerja sama, jujur dan loyal. Dengan pendapat-pendapat ini, maka sangat jelas menunjukkan bahwa etos kerja menggambarkan hal-hal yang bersifat normatif berupa sikap dan kehendak yang harus dimiliki dan dikembangkan.

Ketika membicarakan etos kerja, atau prinsip-prinsip etika ataupun norma, perlu disadari sasaran mendasar yang menjadi tujuan pengembangan etos tersebut. Kant, menekankan pentingnya menempatkan manusia dan kemanusiaan sebagai sebuah sasaran pengembangan etos kerja⁴¹. Artinya, pembicaraan etos kerja dan manajemen perubahan haruslah memberi penekanan pada arti penting dari manusia itu sendiri sebagai tujuan perubahan. Yang perlu diutamakan adalah mau memulai dan dari diri sendiri, termasuk dari para pemimpin bangsa. Faktor pemimpin selalu menjadi aspek menentukan. Kalau pemimpinnya baik, ia selalu menjadi teladan yang hebat. Membangkitkan seluruh potensi karyawan serta menumbuhkembangkan seluruh budaya yang berorientasi pada tanggung jawab, merupakan cara terbaik untuk memenangkan persaingan dalam komunitas bisnis.

Dalam al-Qur'an dikenal kata *itqon* yang berarti proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat dan sempurna. Etos kerja seorang muslim adalah semangat untuk menapaki jalan lurus, dalam hal mengambil keputusan pun, para pemimpin harus memegang amanah terutama para hakim. Hakim berlandaskan pada etos jalan lurus tersebut sebagaimana Dawud ketika ia diminta untuk

⁴⁰ Petty, Gregory C and Hill, Roger B. "Work Ethic Characteristic: *Perceived Work Ethics of Supervisor and Workers*" (journal of STEM Teacher Education: Vol 42 : Iss.2, Article 2, 2005)

⁴¹ Kant, Immanuel. *Critique of Pure Reason*, trans.(Lewis White Beck.New York: St.Martin's.1965), h.231.

memutuskan perkara yang adil dan harus didasarkan pada nilai-nilai kebenaran, maka berilah keputusan (hukumlah) di antara kami dengan adil dan janganlah kamu menyimpang dari kebenaran dan tunjuklah (pimpinlah) kami ke jalan yang lurus.

Seorang muslim harus memiliki prinsip bahwa bekerja adalah ibadah dengan menjadikan taqwa sebagai landasannya. Sehingga yang menjadi tujuan utamanya adalah mencari ridha Allah, tidak semata mengejar materi belaka. Selain itu seorang muslim harus juga memperhatikan etika bekerja⁴², yaitu:

- a. Menyadari pekerjaannya terkait dengan Allah, sehingga membuat dia bersikap cermat, bersungguh-sungguh dalam bekerja, dan menjalin hubungan baik dengan relasinya demi memperoleh keridhaan Allah.
- b. Bekerja dengan cara yang halal dalam seluruh jenis pekerjaan.
- c. Tidak memberikan beban berlebih pada pekerja, alat produksi atau binatang dalam bekerja. Semua harus dipekerjakan secara profesional dan wajar.
- d. Tidak melakukan pekerjaan yang melanggar aturan Allah.
- e. Profesional dalam setiap pekerjaan.

Untuk mendapat kesuksesan dalam bekerja dan mendapatkan rezeki yang baik dan berkah, seorang muslim dituntut untuk memiliki etos kerja yang tinggi. Etos berasal dari kata Yunani '*ethos*' yang berarti sikap, watak, kepribadian, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh, budaya serta sistem nilai yang diyakini. Dengan etos kerja yang kuat, sebuah pekerjaan akan mencapai hasil yang maksimal. Berkaitan dengan etos kerja, Allah berfirman:

⁴²Agung, Lukman. *Menjadi Kaya Bersama Rasulullah*. (Yogyakarta: Diva Press. 2007), h.34

قُلْ يُقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَامِلٌۢ فَاَسَوْفَ
تَعْلَمُوْنَ مَنْ تَكُوْنُ لَهُ عَقِيْبَةُ الدَّارِۙ اِنَّهٗ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُوْنَ

Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya aku pun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik dari dunia ini. Sesungguhnya, orang-orang yang dzalim itu tidak akan mendapat keberuntungan (Q.S. Al-An'aam: 135)

Agama merupakan sumber benih yang bagus untuk menghadirkan etika kerja yang bagus. Memiliki benih yang bagus tidak cukup. Benih yang bagus membutuhkan lahan yang bagus⁴³. Tetapi, benih dan lahan yang bagus pun juga tidak cukup; dibutuhkan pertumbuhan. Demikian juga untuk memunculkan etos kerja unggul. Beragama dan memiliki lingkungan yang bagus saja tidak cukup. Dua-duanya dibutuhkan, tetapi yang paling penting adalah pertumbuhan. Ketiganya harus ada. Benih yang bagus, lahan yang bagus dan pertumbuhan harus ada secara bersama-sama. Dalam hal ini, agama hanyalah salah satu elemen untuk menghadirkan etos (etika) kerja unggul.

Berangkat dari pemaparan tentang Kinerja, Organizational Citizenship Behaviour, Kepemimpinan spiritual. Kualitas kehidupan kerja hingga etos kerja islami, peneliti merasa tertarik untuk membahas lebih dalam kelima variabel tersebut dalam sebuah penelitian. Peneliti memilih Bank Sumut Syariah sebagai subjek penelitian, dimana dinamika dunia perbankan menarik untuk dibahas. Hal ini tidak terlepas dari persaingan yang sangat ketat dalam dunia perbankan, dimana hal tersebut menuntut perusahaan bekerja lebih cerdas. Berbagai cara

⁴³Ingsih, Kusni .*Menerapkan Etos Kerja Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja*. Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan 2011 (Semantik 2011), h.3.

dilakukan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Salah satu aspek terpenting dalam menciptakan keunggulan bersaing tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki. Hal ini tentu tidak mudah, proses rekrutmen karyawan dengan seleksi yang ketat dengan proyeksi didapat karyawan-karyawan unggul belum dianggap cukup. Mengembangkan kualitas karyawan yang unggul tentu menjadi hal wajib dilakukan. Hal ini ditandai dengan peningkatan jumlah jaringan kantor diseluruh pelosok tanah air.

Total jumlah jaringan kantor perbankan syariah per Juni 2018 sebanyak 2.881 (angka Sementara), berdasarkan statistik perbankan syariah yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia angka ini masih bisa berubah. Meski secara kumulatif jumlah total kantor agak menurun bila dibandingkan tahun 2013 yang mencapai angka tertinggi yaitu 2.990, jumlah pegawai justru bertambah secara signifikan.

Perkembangan bank syariah memiliki konsekuensi terhadap peningkatan kebutuhan pasar tenaga kerja. Berdasarkan data Bank Indonesia tenaga kerja yang masuk di sektor perbankan syariah terus meningkat dalam lima tahun terakhir. Rata-rata perkembangan kebutuhan SDM dalam lima tahun terakhir sebesar 17.01%, (Sumber: Statistik Perbankan Syariah 2018) Walaupun jaringan kantor dan SDM perbankan syariah mengalami pertumbuhan, akan tetapi tetap menimbulkan masalah, yaitu kesiapan SDM untuk menggerakkan kegiatan perbankan syariah baik secara kuantitatif maupun kualitatif belum memadai. Hasil riset yang dilakukan oleh euis Amalia, menunjukkan bahwa kendala utama pengembangan ekonomi syariah adalah SDM yang lemah baik dari sisi kuantitas maupun kualitasnya. Permasalahan lain yang muncul adalah pertumbuhan jumlah perbankan syariah tidak disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang memiliki basic keilmuan syariah. Tidak mudah mencari SDM syariah yang professional, karena pada umumnya SDM yang berkerja pada Bank Syariah berlatar belakang pendidikan non syariah, untuk itu perbankan syariah perlu meningkatkan kualitas SDM.

Kinerja karyawan pada Bank Sumut Cabang Syariah Medan selalu mengalami peningkatan jarang sekali menurun. Seperti pada tahun 2018 yang

target Bank Sumut Cabang Syariah Medan tidak tercapai sesuai target. Hal tersebut bukan Karena disiplin mereka yang belum sepenuhnya membaik bukan juga karena motivasi mereka kurang baik. Tetapi kendalanya pada tahun 2018 kemarin pada saat itu faktor ekonomi secara global kurang baik. Lantas bagaimana pihak Bank Sumut Cabang Syariah Medan mengatasinya? Yaitu dengan cara bekerja secara efisien. Efisien adalah perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara daya usaha dan hasil usaha, atau antara pengeluaran dan pendapatan. Dengan kata lain, efisien adalah segala sesuatu yang dikerjakan dengan berdaya guna atau segala sesuatunya dapat diselesaikan dengan tepat, cepat, hemat, dan selamat. Efisien menurut Bank yaitu mengurangi ekspansi kantor atau mengurangi investasi.

Berdasarkan dari pandangan di atas maka semakin tinggi kinerja seorang karyawan secara langsung akan berdampak pada kualitas dan kuantitas kerja. studi awal terkait pandangan tersebut dengan studi yang dilakukan terhadap karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan memperlihatkan kondisi dimana loyalitas terhadap perusahaan menjadi bagian yang penting, tidak hanya terkait jam kerja kantor, namun juga bagaimana para karyawan berdedikasi dengan perusahaan. Hal ini terlihat dari upaya Bank Sumut Syariah menargetkan pertumbuhan tahun ini semuanya 40% baik dari aset, DPK, dan kredit yang dikururkan. Ini untuk menjaga tetap diposisi share dengan induk sebesar 10%. Untuk upaya mewujudkan target tersebut 6 cabang Bank Sumut syariah dan 17 cabang pembantu diharapkan bersinergi dengan target tersebut dan bahu membahu dalam mencapainya. Upaya tersebut tentu tidak mudah visi dan misi yang harus diselaraskan dan terdistribusi dengan baik keseluruhan stake holder di Bank Sumut Syariah menjadi hal wajib. Dengan kata lain kinerja karyawan akan dituntut lebih maksimal.

Penelitian ini mengambil tema tentang bagaimana kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja serta etos kerja islami mampu meningkatkan kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah bagaimana ketiga indikator tersebut berhubungan langsung dengan

kinerja karyawan, dan bagaimana hubungan tidak langsung yang mempengaruhi kinerja melalui indikator *Organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian ini *organizational citizenship behavior* sebagai *variable intervening* karena diharapkan dapat memecahkan masalah di Bank Sumut Syariah dimana karyawan memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. Karena, dengan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam system pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif perusahaan. Dengan *organizational citizenship behavior*, karyawan Bank Sumut Syariah diharapkan mempunyai perilaku tanggung jawab ekstra (*extra role*), karena perilaku yang diberikan karyawan melebihi tugas utamanya. Sehingga, diharapkan mampu meningkatkan kinerja Bank Sumut Syariah Kota Medan.

Bank Sumut Syariah diambil sebagai subjek penelitian ini berangkat dari pengamatan peneliti ketika melihat nuansa keislaman yang hadir dalam berjalannya bisnis perbankan syariah. Peneliti tertarik untuk melihat lebih dalam bagaimana nilai-nilai keislaman hadir dalam dunia perbankan dan bagaimana para karyawan menjalankan tugas-tugas selama ini. Berangkat dari hal tersebut peneliti mencoba melihat aspek kinerja karyawan Bank Sumut Syariah dalam *organizational citizenship behaviour* (*organizational citizenship behavior*), dimana peneliti ingin mengetahui bagaimana kinerja tersebut dilakukan atas dasar kesadaran diri, dan keinginan untuk memberikan hal terbaik untuk perusahaan. Kondisi tersebut tentunya akan dilihat dari hubungan-hubungan yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja, dalam konteks penelitian ini peneliti ingin mengangkat bagaimana kepemimpinan spiritual seorang pimpinan cabang, kualitas kehidupan kerja seorang karyawan, dan etos kerja islami seorang karyawan Bank Sumut syariah berpengaruh terhadap kinerja.

Sisi menarik dalam penelitian ini adalah bagaimana Bank Sumut Syariah tetap menjaga nuansa keislaman dalam menjalankan roda perusahaan namun juga tetap menjaga ritme kerja yang profesional layaknya Bank konvensional. Hal ini tentu menarik dimana sisi menjaga kualitas tanpa menghalalkan segala cara dilakukan dengan konsep-konsep islam yang hadir di dalamnya.

PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara pertama kali didirikan di Medan, Sumatera Utara dengan nama “ PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara” (“Bank SUMUT”) sebagaimana termaksud dalam akta Perseroan Terbatas PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara No. 22 tanggal 4 Nopember 1961 dibuat di hadapan Rusli, Notaris di Medan. Bank SUMUT telah memulai beroperasi secara komersial pada tanggal 4 Nopember 1961. Berdasarkan UU No. 13 tahun 1962 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan sesuai dengan Peraturan Daerah Tingkat I Sumatera Utara No. 5 tahun 1965 bentuk usaha diubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Pada 16 April 1999, akta Notaris Alina Hanum Nasution, S.H., No. 38, menyatakan bahwa bentuk usaha kembali menjadi Perseroan Terbatas. Akta pendirian ini disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Nomor C-8224 HT.01.01.TH.99 tanggal 5 Mei 1999 serta diumumkan dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 54 tanggal 6 Juli 1999⁴⁴.

Unit Usaha Syariah (UUS) pertama sekali dibuka pada tanggal 4 November 2004 berdasarkan ijin dari Bank Indonesia No. 6/142/ DPIP/Prz/Mdn tanggal 18 Oktober 2004, sampai dengan saat ini telah meluncurkan berbagai produk syariah yang cukup beragam yang dapat menjadi pilihan masyarakat. Namun demikian, UUS Bank SUMUT selalu melakukan pengembangan dan penyempurnaan terhadap produk yang ada, serta inovasi untuk menghasilkan produk-produk baru. Sampai dengan tahun 2016 produk UUS Bank SUMUT terdiri dari produk di bidang pendanaan (simpanan) dan produk pembiayaan (penyaluran dana).

Sebuah organisasi merupakan sebuah sarana sekaligus proses kerja sama sekelompok orang untuk mencapai sebuah tujuan. Dengan kata lain sebuah organisasi merupakan individu-individu dan atau kelompok yang berorientasi pada hasil yang dicapai organisasi dan bergantung pula pada hasil karya individu

⁴⁴ Laporan tahunan bank sumut (tahun 2018), h.25.

dan kelompok. Dengan kata lain, efektivitas organisasi tentu sangat bergantung pada efektivitas individu dan kelompok..

Seiring dengan pertumbuhan bisnis dan perkembangan jaringan unit kantor, kebutuhan akan kader-kader pemimpin semakin tinggi. Untuk menyiapkan SDM menjadi kader-kader pemimpin Bank, selain telah dipersiapkan program Pendidikan dan Pelatihan sebagai fasilitas pengembangan kompetensi, diadakan pula rotasi agar penguasaan tugas SDM menjadi lebih matang. Pegawai Bank SUMUT memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan karirnya, yang didasarkan pada kriteria kompetensi, kinerja, dan nilai pendidikan kepemimpinan berjenjang. Kriteria ini bertujuan untuk mendorong motivasi SDM dalam mengembangkan diri dan menunjukkan kinerja terbaik, sehingga dapat memperoleh peningkatan dalam karirnya. Dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya peran leader dalam menggerakkan SDM untuk menghasilkan kinerja terbaik, proses promosi menjadi semakin selektif.

Bank SUMUT menyadari peranan pengembangan kualitas SDM berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Program Diklat Bank SUMUT diselenggarakan melalui proses Manajemen Diklat, yaitu Bertekad menjadi learning organization Bank SUMUT terus berupaya mengembangkan kualitas SDM melalui strategi kualitas SDM melalui strategi sebagai berikut: - Menyusun Kalender Diklat Pegawai Bank SUMUT melalui proses training need analysis dengan mengkombinasikan data Rencana Bisnis Bank, Job Description, dan Gap Kompetensi Pegawai. - Menerapkan sistem e-learning, yang terus dikembangkan menjadi salah satu sistem Knowledge Management Bank SUMUT. - Merintis pengembangan training center Bank SUMUT yang mengacu pada Arsitektur Pendidikan Bank SUMUT, dimana salah satu persiapannya adalah telah menyiapkan 20 (dua puluh) orang trainer internal, sebagai tahap awal adalah untuk bidang leadership. Menyusun Manajemen Diklat berbasis IT untuk mengefisiensikan pekerjaan menjadi lebih strategis.

Untuk mengembangkan kualitas dan kompetensi SDM untuk mewujudkan Visi Bank SUMUT, diselenggarakan Program Pendidikan dan

Pelatihan bagi pegawai. Pada awal Tahun 2016, Bank SUMUT mengadakan kegiatan Training Need Analysis untuk menyusun Kalender Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Bank SUMUT Tahun 2018. Kalender Diklat ini mengacu pada Arsitektur Pendidikan dan Training Catalog Bank SUMUT.

Berdasarkan pada penelitian di atas penting untuk melihat bagaimana menilai kinerja Karyawan dari perspektif yang berbeda. Hal ini memungkinkan untuk mendapatkan kerangka pikir yang lebih luas dan komprehensif tentang dinamika yang dapat dilihat dari kinerja karyawan Bank Sumut Syariah. Item yang berbeda yang dapat dilihat sebagai varian adalah bagaimana menilai kinerja karyawan Bank Sumut Syariah dari sisi *organizational citizenship behaviour* yang terhubung langsung dengan kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan dan etos kerja.

Pemaparan tentang lima konsep di atas yakni Kinerja, *organizational citizenship behaviour*, Kepemimpinan Spiritual, Kualitas Kehidupan Kerja dan Etos Kerja Islami tentu menarik ketika dibahas dalam kerangka kerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Bagaimana kinerja karyawan terhadap kewajibannya dalam bekerja. Kondisi tersebut akan dilihat dalam kerangka keikhlasan seorang karyawan untuk memberikan loyalitas lebih kepada perusahaan. Untuk melihat hal tersebut tentu sangat diperlukan bagaimana kepemimpinan spiritual yang dijalankan oleh kepala cabang Bank Sumut Syariah, bagaimana kualitas kehidupan kerja yang dibangun dalam kantor dan bagaimana etos kerja serta semangat seorang karyawan untuk menjalankan operasional perusahaan. Berangkat dari hal tersebut peneliti merasa penting untuk melihat dinamika yang ada berdasarkan lima variabel di atas.

B. Rumusan Masalah

Setiap penelitian memiliki permasalahan untuk mengerucutkan titik fokus yang ingin dikaji. Dalam penelitian ini titik fokus yang ingin dicapai adalah melihat *organizational citizenship behavior* dalam bingkai Kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Bingkai tersebut memiliki faktor pembanding yakni kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan dan etos kerja.

Guna memperjelas rumusan masalah yang disajikan, maka peneliti merasa perlu untuk merincikan pertanyaan penelitian. Pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational citizenship behavior* karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan?
2. Bagaimana pengaruh hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational citizenship behavior* karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan?
3. Bagaimana pengaruh etos kerja islami terhadap *Organizational Citizenship behavior* karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan?
5. Bagaimana pengaruh hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan?
6. Bagaimana pengaruh etos kerja islami terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan?
7. Bagaimana pengaruh *Organizational Cituzenship Behavior* terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan?
8. Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, etos kerja islami terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian seyogyanya memberikan pemahaman tentang pentingnya sebuah penelitian dilakukan. Atas dasar hal tersebut, sudah menjadi hal mutlak alasan mengapa penelitian tersebut dilakukan masuk dalam bingkai yang harus dideskripsikan. Hal ini tentu dapat menjadi penjelas dari latar belakang tentang seberapa penting pendeskripsian tersebut.

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan antara lain :

1. Untuk melihat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational citizenship behavior* karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan.
2. Untuk melihat pengaruh hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational citizenship behavior* karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan.
3. Untuk melihat pengaruh etos kerja islami terhadap *Organizational Citizenship behavior* karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan.
4. Untuk melihat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan
5. Untuk melihat pengaruh hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan.
6. Untuk melihat pengaruh etos kerja islami terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan.
7. Untuk melihat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan.
8. Untuk melihat pengaruh kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, etos kerja islami terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*.

D. Manfaat Penelitian

Selain memiliki tujuan, penelitian ini juga memiliki beberapa manfaat yang diharapkan mampu disajikan dalam perjalanan penelitian ini. Adapun manfaat penelitian ini secara umum antara lain :

1. Menjadi tolak ukur menilai kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan.
2. Menjadi sebuah rekomendasi bagi pemangku kebijakan untuk meningkatkan kualitas karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan berdasarkan data dan analisis yang dihasilkan.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A.Landasan Teori

1. *social exchange theory*

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai penelitian, maka diperlukan teori induk (*grand theory*) yang mampu menjelaskan konsep teori tertinggi dari susunan teori yang diprioritaskan untuk memahami aktivitas sosial. Peneliti menganggap Teori Pertukaran Sosial (*social exchange theory*) yang dikemukakan Blau⁴⁵ sangat relevan sebagai teori induk (*grand theory*). Pertukaran sosial menjadi konsep yang relevan untuk menjelaskan bagaimana organisasi tidak semata-mata mengedepankan hubungan transaksional, namun juga mengedepankan hubungan pertukaran sosial sebagai tanggung jawab normatif organisasi. Dalam kehidupan organisasi yang semakin kompetitif, dituntut untuk selalu fleksibel, dan selalu belajar maupun bekerjasama, maka hubungan pertukaran organisasi dan individu anggota organisasi sebaiknya lebih mengedepankan pertukaran sosial. Organisasi sebagai sistem sosial tidak dapat mengabaikan proses sosial serta konsekuensinya, termasuk tuntutan adanya kepercayaan. Konsep dasar pertukaran sosial menurut adalah suatu bentuk hubungan sosial yang berkembang tanpa adanya ikatan tanggung jawab spesifik (ikatan tanggung jawab dalam pekerjaan formal) dan yang pasti ada harapan bahwa hubungan sosial tersebut akan memperoleh kontribusi positif dimasa mendatang. Dengan kata lain bahwa pertukaran sosial merupakan hubungan sosial yang dibangun semata-mata untuk mengharap adanya manfaat kebaikan bagi pihak-pihak yang membangun hubungan pertukaran sosial tersebut.

Kontribusi dimasa mendatang menjadi dasar hubungan pertukaran sosial, masing-masing pihak mengharapkan kontribusi atau dikenal dengan istilah

⁴⁵ Blau. P.M. . *Exchange & Power in Social Life*. (New York, NY: Jhon Wiley & Sons., 1964), h.326.

*exchange curriencies*⁴⁶. Adanya *exchange curriencies* mengindikasikan bahwa pertukaran sosial baik dalam masyarakat maupun ditempat kerja merupakan hubungan resiprokal. Resiprositas merupakan upaya memberi manfaat pada pihak lain yang pada gilirannya akan mendapatkan kembali manfaat dari pihak lain tersebut. Penjelasan itu sejalan dengan pengertian pertukaran sosial. Resiprositas merupakan aspek vital dalam pertukaran sosial di masyarakat. Keseimbangan sosial dan kohesi tidak akan terwujud tanpa resiprositas dalam bentuk layanan dibalas dengan layanan. Resiprositas kerjasama atau pertukaran *exhange curriencies* merupakan esensi dari pertukaran sosial⁴⁷.

Whitener dalam penelitiannya menjelaskan mengenai *social exchange*, pada dasarnya adalah tindakan melakukan perbuatan yang bermanfaat bagi pihak lain, sebagai bagian dari konsekuensi menjalani kehidupan sosial. Setiap pihak (individu) akan tergerak melakukan perbuatan baik, dan pihak lain akan berusaha membalas perbuatan baik dengan tindakan yang sama⁴⁸. Pertukaran sosial dalam kehidupan menjelaskan bahwa melakukan perbuatan yang bermanfaat bagi pihak lain tanpa pamrih ekonomis adalah merupakan tindakan yang harus dilakukan sebagai konsekuensi dari adanya hubungan sosial dalam kehidupan. Pertukaran sosial sebagaimana dijelaskan sebelumnya berbeda dengan pertukaran ekonomis, yang setiap perbuatan baik terhadap pihak lain memang didasarkan semata-mata karena alasan keuntungan ekonomi belaka. Bentuk kesepakatan sangat eksplisit, dan jika tidak terjadi kesepakatan akan manfaat yang diperoleh, hubungan tersebut berakhir. Bentuk pertukaran seperti ini banyak terjadi pada interkasi yang muncul pada kelompok atau organisasi yang dibangun karena alasan-alasan ekonomis, dan menggunakan kemanfaatan ekonomi bagi semua pihak yang terlibat sebagai dasar ukuran keberhasilan dan kepuasan. Pihak organisasi menuntut individu memenuhi syarat yang ditetapkan,

⁴⁶ Cole. G.A. 2002. *Personnel And Human Resources Management*. London: Education, Low Sponsored Text (5thEd) , 2002), h.271.

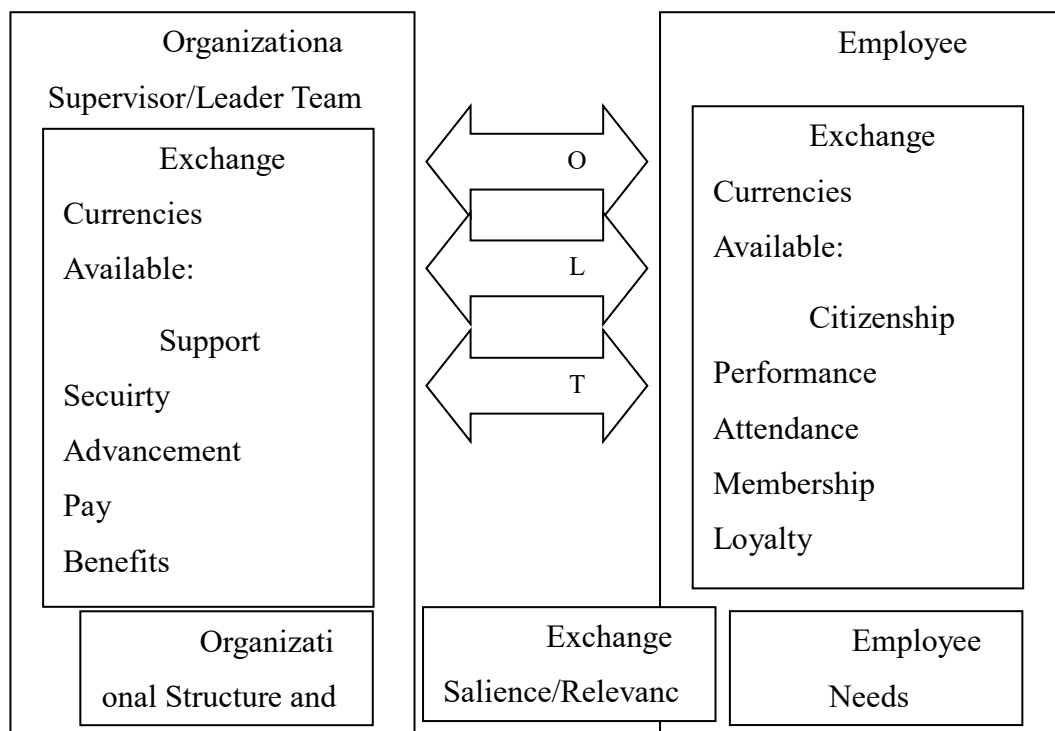
⁴⁷ Cole. G.A. *Personnel And Human Resources Management*. (London: Education, Low Sponsored Text (5thEd), 2002), h.271

⁴⁸ Whitener. Ellen. M. Trust In The Face Of Conflict: *The Role Of Managerial Trustworthy Behavior And Organizational Context*. (In Jornal Of Applied Psychology , 1998), h.7.

dan sebaliknya individu mencoba memaksimalkan manfaat ekonomi yang akan diperoleh dari organisasi.

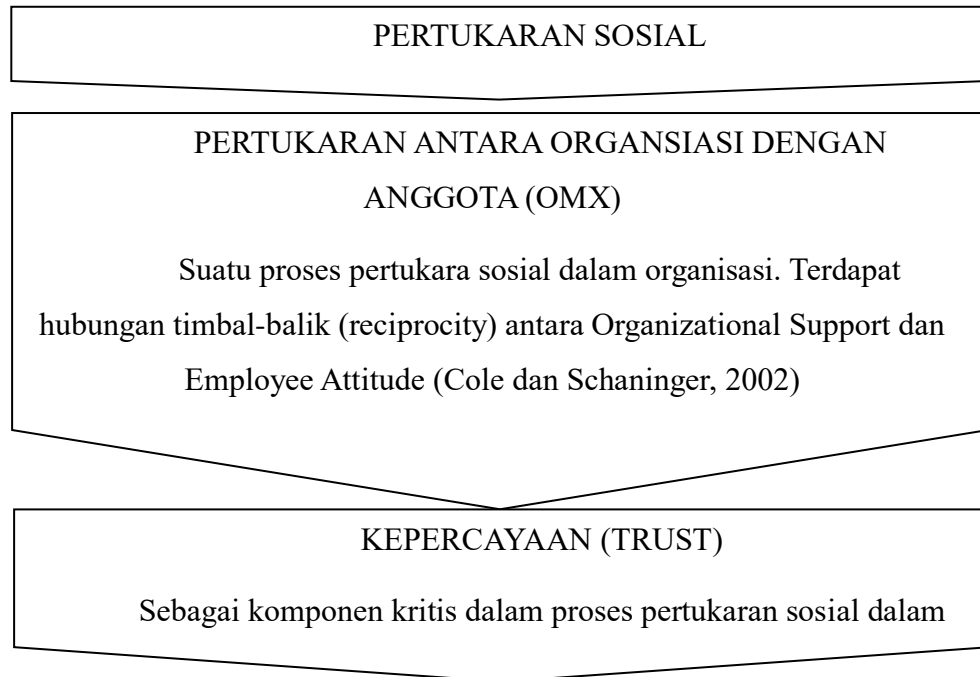
Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bagaimana pertukaran yang terjadi di masyarakat, maka pertukaran dalam lingkup terbatas antara organisasi dan anggota, dijelaskan melalui konsep pertukaran organisasi-anggota atau *organization member exchange (omx)*. Pertukaran antara organisasi dan anggota merupakan salah satu bentuk pertukaran yang terjadi dalam organisasi. Cole menjelaskan, terdapat tiga entitas sosial dalam organisasi yang memungkinkan terjadi pertukaran. Bagan 1.1. menjelaskan mengenai tiga entitas pertukaran sosial yang terjadi antara organisasi dengan anggota.

Bagan 1.1. Entitas Pertukaran Sosial Ditempat Kerja



Organisasi, *supervisor/leader* dan tim, merupakan tiga entitas sosial yang dimungkinkan terjadi hubungan pertukaran sosial. Organisasi sebagai salah satu entitas sosial dari tiga entitas sosial yang memiliki hubungan pertukaran dengan para anggota, sangat relevan dilakukan penelitian, selain dua entitas lainnya, seperti entitas sosial *supervisor/leader*, dan entitas sosial tim, mengingat langkanya penelitian kepercayaan pada entitas sosial ini. Hubungan antara anggota dengan organisasinya selama ini dipandang sebagai bentuk hubungan yang lebih mengutamakan kepentingan manajemen. Hampir semua anggota secara verbal mendukung prinsip bahwa peran manusia dalam kehidupan organisasi amatlah penting dan menjadi aset yang amat berharga. Para manajer seringkali menuntut upaya dan antusiasme yang lebih besar dari para anggota melalui peningkatan keterlibatan anggota dalam pekerjaan, tanpa diimbangi dengan usaha membangun praktek organisasional yang mampu menunjukkan komitmen organisasional terhadap anggota. Elemen-elemen utama berkaitan dengan kemampuan organisasi, dukungan organisasi bagi kelancaran tugas anggota, transparansi informasi, identitas sosial, sebagaimana diisyaratkan pada *exchange currencies* dari sisi organisasi akan dikembangkan menjadi pijakan berpikir dalam mengidentifikasi faktor-faktor dari kepercayaan pada organisasi yang ditunjukkan Bagan 1.2.

Bagan 1.2. Posisi Kepercayaan pada Organisasi dalam Pertukaran Sosial



Pertukaran sosial membutuhkan kepercayaan, biasanya hubungan pertukaran sosial berlangsung dalam proses yang lambat, mulai dengan transaksi minor dimana sedikit kepercayaan dibutuhkan karena melibatkan sedikit risiko dan dimana kedua partner dapat menunjukkan kemampuannya untuk dipercaya, memungkinkan mereka untuk meluaskan hubungan merintis transaksi-transaksi yang lebih besar. Jadi proses pertukaran sosial mengarahkan pada kepercayaan yang dibutuhkan dalam situasi *self generating fashion*. Melalui konsep pertukaran sosial tersebut, dapat juga digunakan untuk memahami dinamika organisasi, khususnya mengenai pertukaran antara organisasi dengan anggotanya. Dengan mempersonifikasikan organisasi, maka terdapat dua pihak yang melakukan pertukaran melalui *exchange currencies* masing-masing.

2. Kinerja Karyawan

Kekuatan setiap organisasi terletak pada sumber daya manusia, sehingga prestasi organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlibat di dalamnya, dan prestasi akhir itulah yang dikenal dengan *performance* atau kinerja. Menurut Robbins kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai

dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi.

Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan⁴⁹.

a. Definisi Kinerja

Memandang pentingnya penilaian kinerja, dikatakan bahwa faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan pelaksanaannya dalam memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu⁵⁰. Penampilan kerja (*job performance*) adalah hasil yang dicapai individu menurut ukuran yang berlaku dalam pekerjaan yang bersangkutan dan penampilan kerja (*job performance*) merupakan bagian dari profesiensi kerja menyangkut apa yang dihasilkan individu dari perilaku kerja. Tingkat sejauh mana individu berhasil menyelesaikan tugasnya tersebut disebut profesi.

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki individu yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha untuk mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya, fokus utama evaluasi kinerja adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Kaplan dan Norton⁵¹ menjelaskan bahwa dalam mengukur kinerja karyawan dapat dipergunakan suatu daftar pertanyaan

⁴⁹Mangkunegara, Prabu A. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2002), h.126.

⁵⁰Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Edisi kedua, Cetakan kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 1999), h.67.

⁵¹Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P.: "*The Strategy Focused*. (Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New. Business , 2001), h.71.

yang berisi beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*, yaitu kartu untuk mencatat skor atau mengukur kinerja individu atau kelompok hasil kerja. *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja berdasarkan keseimbangan aspek keuangan dan non keuangan serta aspek internal dan eksternal perusahaan, melalui pendekatan aspek, perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar serta perkembangan. Secara teori ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja yaitu:

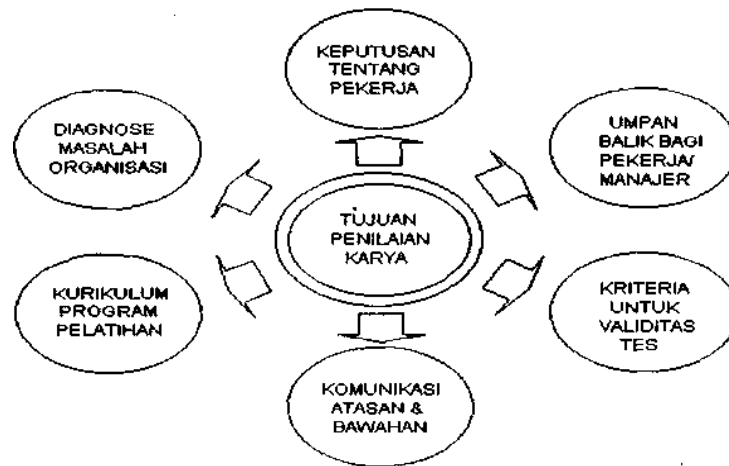
1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Penilaian prestasi memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Ada beberapa alasan untuk menilai prestasi, yaitu:

1. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji. Untuk kedua hal ini penilaian prestasi sering digunakan.
2. Menyediakan kesempatan bagi pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga memungkinkan secara bersama-sama menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat diketahui.

Nawawimengatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja seperti dalam

Gambar 2.4. Berikut ini :



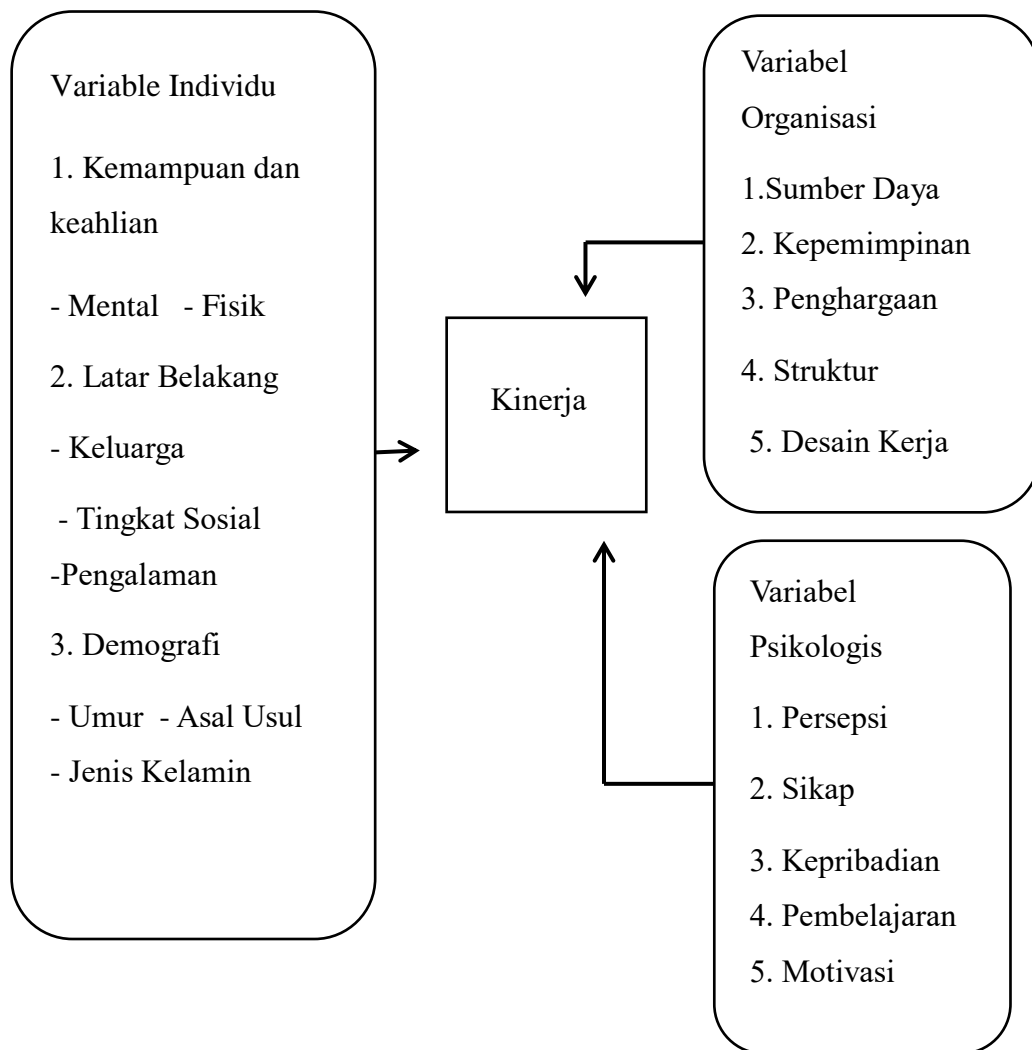
Gambar 2.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Sumber: Nawawi

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi⁵². Dengan kata lain kinerja individu adalah hasil atribut individu yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu dan upaya kerja yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu serta dukungan organisasi memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja adalah individu, perilaku, psikologi dan organisasi. Variabel individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografi. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu, variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya. Variabel psikologis seperti sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks, sulit diukur dan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian

⁵²Nawawi, H. Hadafi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Gama Press, 2000), h.88.

dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dengan organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan ketrampilan yang berbeda satu dengan lainnya. Adapun uraian dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Variabel yang mempengaruhi kinerja

Menurut Werther dan Davis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*),. Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*), artinya karyawan yang memiliki IQ di

atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sedangkan Robbins, menambahkan dimensi baru yang menentukan kinerja seseorang, yaitu kesempatan. Menurutnya, meskipun seseorang bersedia (motivasi) dan mampu (kemampuan), mungkin ada hambatan yang menjadi kendala kinerja seseorang yaitu kesempatan yang ada seperti lingkungan kerja tidak mendukung, peralatan, pasokan bahan, rekan kerja yang tidak mendukung, prosedur yang tidak jelas dan sebagainya. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi juga, dan dengan adanya dorongan motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Berkaitan dengan hal tersebut Robbins mengukur kinerja dengan indikator: (1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi individu terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. (2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. (4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. (5) Kemandirian, merupakan tingkat dimana individu mempunyai komitmen kerja dengan tugas dan tanggung jawab individu terhadap organisasi. Sedangkan menurut Bernardine dan Russel ada 6 (enam) kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja individu karyawan, yaitu *quality* (merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya), *quantity* (merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan), *timeliness* (merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan), *cost*

effectiveness (merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efisien dan efektif), *need for supervision* (merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan), dan *interpersonal impact* (karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya)⁵³.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi⁵⁴. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, pimpinan perusahaan harus memperhatikan semangat kerja setiap karyawan. Semangat kerja merupakan sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat, dan baik. Semangat kerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja yang ada di dalam sebuah perusahaan.

Dari ragam pemaknaan kinerja seperti tersebut di atas, tampak bahwa kinerja tidak dipahami semata-mata sebagai kata benda. Dalam literatur manajemen dan organisasi secara umum kinerja lebih banyak dipahami sebagai hasil atau prestasi. misalnya mengatakan bahwa kinerja sama dengan efektifitas dan efisiensi. Efektivitas dan efisiensi tidak lain adalah hasil dari suatu tindakan. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan

⁵³Bernardin and Russel. *Human Resource Management*. New Jersey :International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall , 1993), h.34.

⁵⁴ Abdul Aziz Nugraha Pratama. *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja* (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). (Jurnal Muqtasid, 8(2) ,2017), h.119.

kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

a. Indikator Kinerja

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Tampi adalah sebagai berikut:

1. Kualitas adalah tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu adalah tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas adalah tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
5. Kemandirian adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan⁵⁵.

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan maka variabel kinerja individual didefinisikan sebagai hasil kerja (*output*) berupa produk atau jasa yang dicapai seseorang atau kelompok dalam menjalankan tugasnya, baik kualitas maupun kuantitas melalui sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keadilan kinerja individual adalah: 1) Kualitas sistem kerja; 2) Volume pekerjaan yang dapat diselesaikan;

⁵⁵ Tampi, B. J. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, tbk (regional sales manado).* (Jurnal Acta Diurna, 3(4), 2014), h.4.

3) Kemampuan memanfaatkan sumber daya yang ada; 4) Tingkat kemandirian; 5) Kecepatan memahami pekerjaan; dan 6) Kemampuan melakukan koordinasi kerja.

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input).

Terdapat cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.” Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan. Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (feedback) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

Bernardine & Russell mengungkapkan 6 kriteria utama kinerja yang dapat dinilai yang hampir sama dengan pernyataan dari Mondy, Noe dan Pemeaux, yaitu :

a).Kualitas tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal atau sesuai atau menyelesaikan sesuatu dengan tujuan yang ditetapkan, b) Kuantitas : Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar (biaya), sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan, c) Ketepatan waktu : tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, d) Efektivitas biaya : tingkat dimana penggunaan sumber-sumber orang (antara lain SDM, biaya, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektivitas berkurang, e) Membutuhkan pengawasan adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan tanpa harus ditemani oleh pengawas atau tanpa harus mengikutsertakan intervensi dari pengawas untuk menghasilkan hasil kerja yang baik, f) : tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan.

Menurut Dessler bahwa terdapat enam indikator dari kinerja yaitu:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
4. Kepercayaan adalah tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak

lanjutnya⁵⁶.

5. Ketersediaan adalah tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat / jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

6. Kebebasan adalah sejauhmana pekerjaan bisa dilakukan sendiri dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

Indikator kinerja cukup beragam, Flapper mencoba mengelompokkannya berdasarkan klasifikasi berikut ini:

1. Indikator Kinerja Finansial vs Non-Finansial. Kinerja financial sudah tentu sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi terutama bagi organisasi bisnis. Indikator kinerja financial yang umum digunakan diantaranya adalah: laba, ROI, ROA, dan book value. Karena kinerja financial tidak cukup untuk menjelaskan kinerja organisasi secara keseluruhan maka perlu didukung oleh kinerja non-finansial seperti: kualitas layanan, inovasi produk dan kemampuan perusahaan menyampaikan produk tepat waktu. Dalam bahasa Kaplan & Norton (1996), Indikator kinerja financial sering disebut sebagai lag indicator hasil akhir yang bisa berkelanjutan jika didukung oleh lead indicator.

Tanpa dukungan tersebut bisa dikatakan keberhasilan kinerja financial hanya mampu bertahan dalam jangka pendek.

2. Indikator Kinerja Global vs Lokal. Yang dimaksudkan dengan indikator kinerja global adalah indikator kinerja yang menjadi tanggungjawab manajer puncak. Sementara para manajer dibawah manajer bertanggungjawab pada kinerja yang bersifat local sesuai ruang lingkup pekerjaan masing-masing yang terbatas.

⁵⁶ Dessler, G. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi ke sepuluh). (Jakarta: PT Indeks. Hasibuan 2010), h.236.

3. Indikator Kinerja Internal vs Eksternal. Indikator kinerja internal adalah informasi yang digunakan untuk memantau kinerja internal organisasi termasuk kinerja karyawan, tim, unit kerja dan departemen. Sementara itu indikator kinerja eksternal adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi yang terkait dengan kepentingan pihak eksternal seperti konsumen. Demikian juga indikator kinerja eksternal digunakan untuk mengevaluasi pihak eksternal seperti supplier yang kegiatannya berdampak pada keinerja internal organisasi seperti input, proses dan output.
4. Indikator Kinerja Berbasis Hirarkhi Organisasi. Hubungan vertikal dalam kehidupan organisasi biasanya sangat bergantung pada bagaimana struktur organisasi didesain mulai dari level organisasi paling bawah sampai pada level paling tinggi. Masing-masing level organisasi memiliki indikator kinerja tersendiri namun secara hirarkhis jumlah indikator kinerja akan semakin sedikit ketika level organisasi semakin keatas.
5. Indikator Kinerja Sesuai dengan Kegunaannya. Klasifikasi ini didasarkan pada perbedaan orientasi masing-masing departemen pada lingkungan organisasi. Departemen Pemasaran misalnya orientasinya berbeda dengan departemen R&D, SDM, Dept. Keuangan, Dept Produksi dsb. Karena masing-masing departemen orientasinya berbeda maka indikator kinerjanya juga berbeda.

Terlepas dari banyaknya indikator kinerja yang bisa digunakan oleh sebuah organisasi, satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah setiap indikator tidak berdiri sendiri yang terpisah dari indikator lain. Sebaliknya setiap indikator adalah bagian yang tidak terpisahkan dari indikator lain yang saling terkait sehingga pada akhirnya yang tersisa adalah indikator-indikator kunci yang jumlahnya sangat terbatas. Indikator-indikator kunci atau sering disebut Key Performance Indicators (KPIs) adalah indikator paling penting yang dinyatakan secara kuantitatif dan menggambarkan kemampuan sebuah organisasi untuk bersaing dalam lingkup industri

Pada dasarnya semua perusahaan atau organisasi menginginkan pencapaian kinerja yang tinggi seperti tertuang dalam tujuan utamanya. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Islam tentang melaksanakan usaha dengan maksimal dan penuh perhitungan. Islam memiliki pedoman dalam mengarahkan umatnya untuk melaksanakan amalan. Pedoman tersebut adalah Al-qur'an dan Sunnah Nabi sebagai sumber ajaran Islam yang menawarkan nilai-nilai dasar atau prinsip-prinsip umum yang penerapannya dalam bisnis disesuaikan dengan perkembangan zaman dan mempertimbangkan dimensi ruang dan waktu. Islam seringkali dijadikan sebagai model tatanan kehidupan yang berbudaya. Hal ini tentunya dapat dipakai untuk pengembangan lebih lanjut atas suatu tatanan kehidupan tersebut, termasuk tatanan kehidupan bisnis, budaya dan etos kerja bagi orang muslim pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Oleh karena itu mempelajari Al-Qur'an dari dimensi pengembangan SDM agar mengerjakan perbuatan atau usaha yang bermanfaat dapat memurnikan kaidah-kaidah manajemen praktis dan baru. Manusia merupakan makhluk sosial yang hidup dan berinteraksi dalam suatu komunitas sosial dengan cara yang teratur. Manusia harus mengatur kelompok-kelompok yang ada menggunakan manajemen yang benar agar satu sama lain dapat berinteraksi dengan harmonis. Sebab manusia diciptakan dalam kehidupan ini antara lain adalah untuk berkompetisi, siapa yang terbaik dalam usaha dan pekerjaannya.

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a. memberikan wasiat kepada pegawainya, "Janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan yang berbuat jelek, karena hal itu akan mendorong orang yang berbuat baik untuk senang menambahkan kebaikan dan sebagai pembelajaran bagi orang yang berbuat jelek." Rasulullah saw juga memberikan pembelajaran bahwa para pejabat dan pegawai harus senantiasa dipantau dan dikoreksi, mereka harus ditunjukkan kesalahan yang mungkin

mereka lakukan. Akan tetapi, cara mengingatkannya harus bijaksana, tidak bisa dilakukan di hadapan khalayak ramai untuk menjaga kehormatan dan harga diri mereka. Khalifah hanya ingin menggantinya dengan orang yang lebih kuat. Keterangan tersebut menjelaskan bahwa kita harus memperlakukan orang sebaik mungkin dan menjaga kehormatan dan kemuliaan mereka dari tindakan yang tidak bertanggung jawab. Menjelaskan bahwa kita harus memperlakukan orang sebaik mungkin dan menjaga kehormatan dan kemuliaan mereka dari tindakan yang bertanggung jawab.⁵⁷

Kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dan bawahan pada satu organisasi tertentu. Allah swt memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang-orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah berfirman dalam QS, al-Nahl [16] : 97.

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (16: 97).

Menurut Rivai, jenis-jenis penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Penilaian hanya oleh atasan.
2. Cepat dan langsung.
3. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan - pertimbangan pribadi.

⁵⁷ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), h.353.

- a. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai:
4. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
5. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
 - a. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir..
 - b. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
6. Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
 - a. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
 - b. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen. Membawa suatu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar.
 - c. Penilaian oleh bawahan dan sejawat
7. Mungkin terlalu subjektif.
 - a. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.
8. Aspek-Aspek Kinerja⁵⁸.

⁵⁸ Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber daya manusia Untuk Perusahaan*. (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h.21.

Menurut Prawirosentono dalam melakukan penelitian terhadap kinerja, maka terdapat 8 aspek kinerja, antara lain :

1. Quantity of Work (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. Quality of Work (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
3. Job Knowledge (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Creativeness (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. Cooperation (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. Dependability (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Initiative (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Personal Qualities (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi⁵⁹.

Sutrisno menyatakan aspek dari kinerja ada empat, yaitu:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

⁵⁹ Prawirosentono. Suyadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta : BPFE. 1999),

4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya⁶⁰.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan, kreativitas, kerja sama, ketergantungan, inisiatif dan kualitas personal.

- a. Dinamika Teori Kinerja Dan Hubungan Dengan Variabel Lainnya

Berdasarkan dinamika teori dan konsep tentang kinerja, peneliti memilih penggunaan teori yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton. Menurut peneliti tiga faktor yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton memiliki ukuran yang sesuai apabila disandingkan dengan fakta Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Penjelasan kesesuaian tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor individual

Peneliti melihat faktor Individu penting untuk dilihat seperti keahlian yang dimiliki seorang karyawan yang tentunya harus ditempatkan di tempat yang sesuai. Kondisi ini tentu menarik untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan Bank Sumut Syariah merasakan bahwa keahliannya sudah sesuai dengan keahlian yang ia miliki. Latar belakang dan demografi juga menjadi bagian yang ingin diukur dari karyawan, bagaimana latar belakang pendidikan seorang karyawan sudah sesuai dengan apa yang menjadi jobdesknya.

2. Faktor psikologis

Faktor ini berusaha menjelaskan persepsi, perilaku, dan motivasi seorang karyawan. Peneliti merasa hal menjadi penting ketika melihat kinerja seorang karyawan Bank Sumut Syariah, berdasarkan persepsi mereka terhadap perusahaan, perilaku selama bekerja dan apa yang menjadi motivasi utama karyawan bekerja. Hal ini tentu menarik untuk dibahas lebih dalam.

⁶⁰ Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Kencana. Prenada Media Group, 2010), h.25.

3. Faktor organisasi

Faktor organisasi diukur berdasarkan sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*. Faktor ini berangkat dari luar dimana meningkatkan kinerja karyawan dapat dilihat dari sumber daya yang mendukung karyawan, kepemimpinan yang mendukung, adanya sebuah penghargaan yang diberikan, struktur organisasi dalam pekerjaan yang jelas dan mampu bersinergi dengan baik. Hal ini tentu menarik ketika melihatnya dari fakta yang terjadi di Bank Sumut Syariah.

Tiga faktor yang dikemukakan Kaplan dan Norton di atas tidak berdiri sendiri. Ketiga faktor tersebut berhubungan langsung dengan keinginan seorang untuk bekerja lebih di luar peran yang ia miliki. Hal ini akan disandingkan secara langsung dengan Variabel *organizational citizenship behaviour*.

Adapun Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* yang meliputi kepatuhan, loyalitas dan partisipasi akan menciptakan iklim yang baik bagi kondisi kerja di lingkungan organisasi, dan iklim yang lebih kondusif akan terbentuk tingkat kinerja yang lebih baik. Hal ini akan meningkatkan prestasi kerja sumber daya manusia. Dalam pelaksanaan kerja, organisasi menyusun sejumlah aturan dan pedoman kerja bagi anggota organisasi. Pegawai yang patuh terhadap aturan kerja akan bekerja sesuai dengan arahan kerja yang disusun dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berkembang melibatkan sejumlah pegawai atau anggota sumber daya manusianya dalam pengambilan keputusan. Dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, pertukaran informasi akan memberikan suatu informasi kerja.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka melihat eratnya hubungan *organizational citizenship behaviour* dengan kinerja akan menambah kekayaan data ketika melihat kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Hal ini tentu menarik ketika sebuah aturan tidak selalu menjadi saklek dimana setiap karyawan sadar dengan posisinya dan mampu serta ikhlas menjalankan kewajibannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan bahagia di perusahaan.

Hubungan kinerja dengan kepemimpinan spiritual dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dan demikian pula sebaliknya. Selama ini, mainstream kepemimpinan transaksional maupun transformasional lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Hasil riset tentang teori perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa tidak satupun teori kepemimpinan yang menjamin kemungkinan sukses sebagai pemimpin. Hal ini disebabkan karena selama ini model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Anggota dalam suatu organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan.

Sesuai dengan pemahaman di atas maka kepemimpinan dianggap perlu dilihat sebagai faktor yang langsung mempengaruhi kinerja Karyawan Bank Sumut. Bagaimana seorang pemimpin mampu membawa perubahan menjadi teladan yang baik dari setiap karyawan yang dimilikinya.

Selanjutnya hubungan kinerja dengan Kualitas kehidupan kerja terlihat dari kemampuan untuk menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan di dalam perusahaan. Hal itu juga dapat dinilai bahwa karyawan menunjukkan rasa kepuasannya terhadap perlakuan perusahaan terhadap kinerja dirinya. Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan kepada para karyawannya. Kepuasan karyawan akan dapat menumbuhkan komitmen dan loyalitas karyawan. Hal inilah yang secara tidak langsung akan memberikan penguatan pada kinerja karyawan.

Hasil pekerjaan merupakan hasil dari perolehan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Sebagai contoh, apabila seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaan atau memiliki kinerja yang baik hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui

jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan merupakan masalah utama yang patut mendapatkan perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Kualitas kehidupan kerja memberikan dimensi menarik tentang kinerja, dimana variabel ini memberikan gambaran bahwa untuk mendapatkan sebuah efektifitas kinerja karyawan, sangat dibutuhkan sebuah kualitas dari setiap pekerjaan karyawan. Kualitas itu hadir dari perasaan nyaman seorang karyawan bekerja di sebuah perusahaan. Dengan kata lain kualitas kehidupan kerja akan membawa pemahaman kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan semakin menarik.

Selanjutnya etos kerja islami memberikan tekanan pada kinerja yang dapat membantu pertumbuhan atau kemajuan personal, penghargaan terhadap diri sendiri, kepuasan kerja dan pemberdayaan diri. Dengan demikian variabel etos kerja islami dilihat dari bagaimana karyawan menumbuhkan semangat bekerja bukan hanya karena mengejar materi namun juga adanya dorongan spiritual dimana bekerja merupakan bagian dari ibadah.

3. *Organizational Citizenship Behavior* .

a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior diartikan sebagai perilaku-perilaku dan para pekerja yang melebihi yang disyaratkan oleh peran formalnya serta tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem kompensasi/*reward* yang resmi formal, dan karenanya memfasilitasi fungsi organisasi⁶¹. *organizational*

⁶¹Organ, D. W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books., 1998), h.56.

citizenship behaviour ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna membantu⁶².

Organ mendefinisikan *organizational citizenship behaviour* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga mencatat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesa “kepuasan berdasarkan *performance*”. Organ menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup “peran pekerjaan” bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim tersebut.

Dari definisi di atas, dapatlah disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan:

1. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
2. Perilaku individu sebagai wujud dan kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintah secara formal.
3. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan *system reward* yang formal.

Lebih lanjut Allison mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi primer dan *organizational citizenship behaviour*, yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

⁶²Aldag, R. & Reschke, W. Employee value added: *Measuring Discretionary Effort and its Value to the Organization*. (Center for Organization Effectiveness, 1997), h.265.

3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dan prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel⁶³.

Schnake, dalam Alotaibi , mengartikan *organizational citizenship behaviour* sebagai “*functional, extra-role, pro-social behavior, directed at individuals, group, and/or an organization*” (fungsional, ekstra-peran, perilaku pro-sosial yang diarahkan oleh individu, kelompok dan atau organisasi) ⁶⁴ ,.

Definisi lain dari Moorman bahwa:

(perilaku kewarganegaraan karyawan sebagai perilaku kerja yang bebas, karyawan sebagai anggota organisasi, tidak berhubungan dengan system reward formal organisasi, dan mempromosikan efektivitas fungsi organisasi) ⁶⁵ .

Juga Hodson memberikan definisi (perilaku kewarganegaraan karyawan sebagai tindakan positif dari karyawan sebagai anggota organisasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan keterpaduan di tempat kerja yang melebihi syarat yang diminta organisasi).

Robbins mendefinisikan *organizational citizenship behaviour*: “perilaku kewarganegaraan organisasional. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku dengan keleluasan melakukan sesuatu aktivitas yang bukan merupakan bagian dari persyaratan-persyaratan jabatan formal seorang karyawan, meskipun demikian hal itu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi” Artinya, sekalipun dalam pelaksanaan suatu pekerjaan melebihi dari persyaratan yang ditentukan, akan tetapi tidak dipandang

⁶³ Allison, Barbara J; Voss, et al. "Student Classroom and Career Success: *The Role of Organizational Citizenship Behavior*." (Journal of Education, 2001), h. 221.

⁶⁴ Alotaibi, A.G. (2001). “*Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait*”. (Journal of Public Personnel Management, 2001),h.72.

⁶⁵ Moorman, R. H. *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* (Journal of Applied Psychology, 76(6),1991), h. 845.

sebagai kebebasan absolut melainkan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas fungsi organisasi⁶⁶.

Defenisi dari Robbins juga identik dengan Organ bahwa anggota *organizational citizenship behavior* adalah perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan-persyaratan jabatan formal seorang karyawan, meskipun demikian hal itu mempromosikan pemfungsian efektif atas organisasi.

Hodson berpendapat (inti dari perilaku kewarganegaraan karyawan anggota organisasi adalah usaha-ekstra di tempat karyawan bekerja). Sedangkan menurut Aldag dan Reschke bahwa *organizational citizenship behaviour* adalah kontribusi individu di tempat kerja yang melampaui peran yang dibutuhkan dan secara kontraktual akan meningkatkan pencapaian kerja).

Dari beberapa defenisi di atas, dapat diambil intinya bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku peran-extra dari karyawan sebagai suatu anggota atau wujud kewarganegaraannya pada organisasi atau perusahaan. Perilaku ekstra berperan sebagai perilaku dari karyawan yang melebihi tugas formalnya, dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi.” Pendapat ini identik dengan pendapat Huiet *al.*, menyatakan *organizational citizenship behavior is the most widely studied form of extra-role performance*⁶⁷. (perilaku kewarganegaraan karyawan adalah studi tentang kinerja peran-ekstra). Dan kemudian dikuatkan oleh Alotaibi bahwa istilah lain dari *organizational citizenship behaviour* adalah perilaku ekstra peran (*extra-role behaviour*).

Perilaku kerja *extra role* sering diistilahkan sebagai “*organizational citizenship behavior* atau sering juga disebut *prosocial behavior*; namun dari

⁶⁶Hudson, S.W., Hudson, W.R., Brown, D., and Botelho, F. *Standards for State Network Level Pavement Management Condition Data*. Proc. Conf. Sponsored ed by Fac. Managmnt Com. of Urban Transportation Div. of ASCE, Infrastructure Condition Assessment: Art, Science, and Practical, M. Saito, ed. ASCE, New York, pp, 2002), h. 454.

⁶⁷Hui, Chun, Simon S.K Lam, Kenneth K.S Law. *Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior; A Field Quasy-Experiment*, (Journal of Applied Psychology, Vol 85 No 5, 2000), h. 822.

berbagai istilah tersebut memiliki suatu pengertian yang sama, yaitu suatu perilaku kerja karyawan yang bekerja tidak hanya pada tugasnya (*in-role*), tapi juga bekerja tidak secara kontrak mendapatkan kompensasi berdasarkan sistem penghargaan atau sistem penggajian formal (*beyond the job*)”⁶⁸.

Aldag dan Reschke berpendapat bahwa “Perilaku ekstra peran merupakan kontribusi individu dalam suatu pekerjaan yang melebihi peran yang dipersyaratkan maupun kontrak penghargaan atas keberhasilan kerja. Kontribusi tersebut meliputi suka memberikan pertolongan kepada orang lain, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, dan memegang teguh aturan dan prosedur kerja, maupun hal lain yang menyangkut persoalan pribadi”.

Oleh karena *organizational citizenship behavior* merupakan peran ekstra dari karyawan maka terdapat atribut dari peran ekstra ini. Becker dan O’Hair berpendapat *organizational citizenship behavior defined by being helpful, cooperative and conscientious* (perilaku kewarganegaraan karyawan didefinisikan sebagai menjadi lebih suka membantu, lebih suka bekerjasama dan lebih suka mendengarkan hati nurani)⁶⁹.

Dari sisi lain, Bateman dan Organ, “*organizational citizenship behavior*” dapat juga dikatakan sebagai “*lubricate the social machinery of the organizational*” sebagai “*pelumas*” dari “*mesin social*” dari organisasi.

Sedangkan Aldag dan Reschke menyatakan *organizational citizenship behaviour* juga dikenal sebagai “*good citizenship behavior*” dan “*good soldier syndrome*”. *organizational citizenship behavior is one form of prosocial behaviors (that is, social behavior that is positive, constructive, and helpful)*.

Di dalam organisasi, perilaku personal atau karyawan, dapat dibedakan menjadi perilaku yang disarankan (formal) oleh perusahaan atau organisasi dan

⁶⁸Utomo, B. *Menentukan Faktor-faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan PT P.*(Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Vol. 7 (2), 2002), h. 171.

⁶⁹Becker, J.A.H., Halbesleben, J.R.B., & O’Hair, H.D. *Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader-Member Exchange.* (Journal of Communication Research Reports. Vol. 22 No. 3,2005), h.143.

perilaku yang tidak disarankan (informal) oleh perusahaan atau organisasi. Kedua perilaku ini melekat pada setiap karyawan, baik waktu bertugas maupun tidak.

Organizational citizenship behavior is extra-role activity that are not formally or explicitly recognized by the organization. (perilaku anggota keorganisasian adalah aktivitas luar peran yang secara tidak formal atau eksplisit diakui oleh organisasi). Selanjutnya Organ, berpendapat bahwa *organizational citizenship behaviour* “represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system” (*organizational citizenship behaviour*) mewakili perilaku individual yang sesukanya, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh system penghargaan formal). Jadi *organizational citizenship behaviour* menunjukkan suatu perilaku atau tindakan karyawan yang dapat untuk tidak dilakukan, namun tidak menjadi masalah jika dilakukan. Hal ini disebabkan *organizational citizenship behaviour* adalah perilaku yang positif (memberikan kontribusi pada perusahaan). Williams and Anderson⁷⁰:

(klasifikasi *organizational citizenship behaviour* dapat didasari pada perilaku yang dengan berdasar pada perilaku yang menguntungkan. Perbedaan antara *organizational citizenship behaviour* dan perilaku individu didasari pada manfaat khusus individu dan secara tidak langsung memberikan kontribusi pada organisasi).

Jadi sifat dari *organizational citizenship behaviour* adalah sukarela, informal, tidak secara langsung disarankan organisasi, tidak masuk sebagai pertimbangan dalam sistem penghargaan perusahaan. Namun dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Organ's.

⁷⁰Williams, L.J. Anderson, S.E. *Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors*. (J.Manage. Vol.17 No.3, pp,1991), h. 601.

(defenisi *organizational citizenship behaviour* sebagai peran luar karyawan dan tidak terkompensasi, aktivitas sukarela, yang mengimplikasikan bahwa mereka secara sengaja melakukannya. Kontrol atas karakter itu lebih mirip pengambilan keputusan secara sadar ketimbang hanya sekedar ekspresi dari perilaku emosional).

Pendapat Organ's ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviour* lebih merupakan pengambilan keputusan karyawan yang secara sadar dilakukan. Artinya perilaku *organizational citizenship behaviour* akan relative stabil bagi karyawan ketimbang hanya perilaku yang sementara berdasarkan emosi belaka.

Menurut Robbins, Organisasi membutuhkan karyawan yang bergabung dalam perilaku-perilaku “keanggotaan yang baik” seperti membuat pernyataan-pernyataan yang konstruktif tentang kelompok kerja dan organisasi mereka, membantu yang lain dalam tim mereka, sukarela melakukan kegiatan-kegiatan pekerjaan tambahan, menghindari konflik-konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada properti organisasi, menghargai semangat dan juga kaidah dan aturan yang tersurat, dan bersedia mentolerir gangguan dan kerugian yang berkaitan dengan pekerjaan yang tidak tetap.

Organizational Citizenship Behavior adalah suatu tipe perilaku anggota organisasi/karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dengan tidak mengabaikan .produktivitas tujuan individu dari masing-masing karyawan Bienstock *et al.*, memberikan definisi *organizational citizenship behaviour* adalah perilaku karyawan yang tidak dipersyaratkan secara formal oleh pihak manajemen dan dalam penilaian kinerja karyawan, namun demikian keberadaannya mampu meningkatkan fungsi organisasi atau efektivitas organisasi, karena lebih didasarkan atas kebebasan individu dalam berinisiatif.

organizational citizenship behaviour sebagai perilaku individu yang bebas memiliki, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

organizational citizenship behaviour merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh⁷¹.

*"organizational citizenship behaviours are the additional things employees do that are beneficial to the organizational, but are not required of the individual; for example, helping coworkers, and keeping up with matters that affect the organization"*⁷².

Terlepas dari semua konsekuensi positif ataupun negatif ini, *organizational citizenship behaviour* tetap mampu memberikan kontribusi bagi tercapainya keefektifan dan kinerja organisasi. Sebagaimana dikemukakan Robbins dan Judge, bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behaviour* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Organ berpendapat bahwa *organizational citizenship behaviour* diimplementasikan dalam 5 bentuk perilaku yaitu: perilaku membantu orang lain (*altruism*), perilaku yang sportif (*sportsmanship*), menjaga hubungan dengan baik (*courtesy*), kebijaksanaan warga (*civic virtue*), ketelitian dan kehati-hatian (*conscientiousness*).

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan tersebut di atas, dapat diambil simpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan yang secara formal tidak dipersyaratkan oleh organisasi karena lebih didasarkan pada inisiatif individu yang bersangkutan, tidak secara langsung berkaitan dengan sistem *reward* perusahaan, namun demikian keberadaannya cukup efektif untuk meningkatkan fungsional organisasi dalam mencapai tujuannya. Dari definisi tersebut setidaknya ada lima hal yang perlu ditekankan tentang *organizational citizenship behaviour*, yaitu: bukan sesuatu yang diwajibkan, lebih karena inisiatif individu yang bersangkutan, tidak secara

⁷¹Joel E. Collier and Carol C. Bienstock. *Measuring Service Quality in E-Retailing*.(Journal of Service Research 2006; 8, 2006), h. 260.

⁷²Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. *A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors*, (Nursing Ethics, Vol 19, No 4, pp, 2012), h. 513.

langsung berkaitan dengan sistem *reward*, dan memiliki peran yang cukup berarti bagi efektivitas operasional organisasi.

b. Pengukuran *organizational citizenship behaviour*

Beberapa pengukuran tentang *organizational citizenship behaviour* seseorang telah dikembangkan. Skala Morison merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan⁷³. Dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik. Skala ini mengukur kelima dimensi *organizational citizenship behaviour* sebagai berikut:

Dimensi 1: *Altruism*, perilaku membantu orang lain:

- a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
- b. Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*.
- c. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
- d. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
- e. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- f. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- g. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.
- h. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

Dimensi 2: *Conscientiousness*, perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.

- a. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
- b. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya.
- c. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon.
- d. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan.
- e. Datang segera jika dibutuhkan.
- f. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

⁷³Morrison, W. *Theoretical Criminology: .rom Modernity to Post Modernism*. (London: Cavendish. Publishing, 1995), h. 41.

Dimensi 3: *Sportmanship*, Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dan aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

- a. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
- b. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Dimensi 4: *Civic Virtue* dalam fungsi-fungsi organisasi.

- a. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi.
- b. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
- c. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 5 Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi.

- a. Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.
- b. Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.
- c. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Tampaknya, para ahli tertarik pada masalah *organizational citizenship behaviour* karena perilaku tersebut dianggap sangat penting/vital terhadap fungsi organisasi. Anggapan ini terutama didasarkan atas karya Katz, yang menyatakan bahwa organisasi bergantung pada kontribusi dan para karyawan yang bekerja melebihi apa yang semestinya dituntut oleh tugas agar berfungsi secara efektif⁷⁴. Namun demikian, bertolak belakang dengan berbagai kajian yang mengkaji tentang variabel *antecedent* dan *organizational citizenship behaviour*, hanya sedikit para ahli yang telah melakukan investigasi tentang hubungan antara citizenship behavior dengan kinerja organisasi. Lebih lanjut, hanya sedikit karya teoritis yang ada yang menjelaskan mengapa *organizational citizenship behaviour* sangat esensial terhadap efektifitas fungsi organisasi, atau bagaimana *organizational citizenship behaviour* pada akhirnya bisa berhubungan dengan kinerja organisasi (*organizational performance*). Dengan demikian, sementara

⁷⁴Katz, D. *The Motivational Basis of Organizational Behavior*. Behavioral Science, 9, 1964), h.131.

peneliti menyatakan bahwa *citizenship behavior* meningkatkan efektifitas organisasi karena ia memperlancar mesin dan organisasi, namun basis teoritis yang mendasari pernyataan tersebut masih sangat lemah.

c. Dinamika Teori *organizational citizenship behaviour* dan Hubungan Dengan Variabel Lainnya.

Kelima perilaku di atas sangat sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Islam yaitu nilai *taawun* atau *altruism* (seorang muslim membantu saudaranya yang lain), *ukhwah* atau *courtesy* (mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri), *mujahadah* atau *conscientiousness* (bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlomba-lomba dalam kebaikan tanpa pamrih sedikitpun). Artinya, di sinilah posisi *organizational citizenship behaviour* merupakan variabel independen yang relevan dengan nilai-nilai Islam, sehingga sangat baik untuk di implementasikan pada setiap perusahaan, termasuk Bank Umum Syariah dalam rangka untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berangkat dari pemahaman di atas peneliti cenderung memakai teori *organizational citizenship behaviour* berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Allison. Kelima dimensi yang diungkapkan Allison sesuai dengan fakta yang ingin dilihat terkait Bank Sumut Syariah.

1. *Altruism*,

Dimensi *organizational citizenship behaviour* ini berusaha melihat bagaimana karyawan membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional. Hal ini tentu menarik melihat fakta karyawan Bank Sumut Syariah bagaimana seorang karyawan membantu orang lain dengan keikhlasan sepenuhnya. Hal ini juga menarik ketika ditarik dengan konsep islam dimana *ukhuwah* mengajarkan seorang muslim untuk tidak hanya sekedar mengenal saudaranya, namun juga peduli. Konsep ini akan dilihat sejauh mana kepedulian karyawan terhadap sesama.

2. *Civic virtue*,

Dimensi ini menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. Dengan kata lain dimensi ini berusaha menangkap bagaimana seorang karyawan menjalankan sebuah instruksi ataupun aturan perusahaan dengan sebaik mungkin baik secara profesional kerja maupun instruksi yang bersifat sosial ataupun di luar aturan perusahaan. Hal inilah yang berusaha dijelaskan tentang bagaimana seorang karyawan menjalankan instruksi atasan.

3. *Conscientiousness,*

Dimensi ini berisi tentang kinerja dan prasyarat peran yang melebihi standar minimum. Hal ini terkait bagaimana seorang karyawan memberikan seluruh upaya yang mampu dia maksimalkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan konsep mujahadah dimana seorang muslim dituntut untuk mampu bekerja secara tekun dan teliti. Konsep ini menarik jika melihat karyawan Bank Sumut memberikan kontribusi besar hingga mampu berprestasi secara maksimal.

4. *Courtesy,*

Dimensi ini memberikan nuansa tentang perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain. Hal ini menarik untuk dibahas, tentang bagaimana karyawan Bank Sumut bersosialisasi, dan berusaha saling melengkapi sebagai teamwork

5. *Sportmanship,*

Dimensi ini berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel. Hal ini juga menarik bagaimana karyawan Bank Sumut syariah menjaga diri untuk tetap diam dengan sebuah kebijakan atau aturan yang ada namun tidak berusaha memberontak. Dengan kata lain, upaya yang dilakukan karyawan untuk memisahkan kepentingan pribadi ataupun persepsi pribadinya dengan kepentingan perusahaan dan aturan dari perusahaan menarik untuk dilihat.

Kelima dimensi terkait *organizational citizenship behaviour* ini disandingkan dengan ketiga faktor kinerja yang disampaikan Kaplan dan Norton. Dengan kata lain hubungan antara faktor individual, psikologis dan organisasi akan dilihat hubungan dengan *altruisme*, *Civic Virtue*, *Conscientiousness*, *Courtesy*, *Sportmanship*. hubungan tersebut tentu perlu elaborasi dengan lebih detail mengingat hubungan tersebut memerlukan variabel yang lebih rinci lagi dalam membahasnya. Berangkat dari pemahaman tersebut peneliti merasa perlu menghubungkan hubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan variabel lain.

Hubungan *organizational citizenship behaviour* dengan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor individu seperti kontribusi dan kedisiplinan dalam pekerjaan. Perilaku *organizational citizenship behaviour* tidak terdapat dalam job description, tetapi sangat diharapkan karena mendukung peningkatan efektivitas organisasi. Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behaviour* akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. *Altruism*, perilaku untuk membantu orang lain dalam pekerjaannya; *Conscientiousness*, suatu perilaku minimum yang disyaratkan seperti kehadiran, mematuhi peraturan; *Sportmanship*, kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar ; *Courtesy*, kecenderungan karyawan untuk menghindari timbulnya masalah dengan rekan kerja; *Civic Virtue* melakukan sesuatu aktivitas atau perkumpulan dalam organisasi. Sifat-sifat individu dalam kategori perilaku *organizational citizenship behaviour* tersebut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Karyawan dengan *organizational citizenship behaviour* tinggi akan mempercepat penyelesaian tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hubungan antara *organizational citizenship behaviour* dengan kepemimpinan spiritual terlihat dari bagaimana seorang pemimpin mampu menghadirkan dirinya sebagai teladan untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan ikhlas. Inti dari kepemimpinan spiritual adalah bagaimana pemimpin tersebut mampu membawa energi positif bagi berjalannya perusahaan.

Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang tidak hanya menuntut sebuah target namun bagaimana meraih target tersebut dengan saling bekerja sama. Kepemimpinan spiritual mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* secara langsung untuk menghadirkan rasa keikhlasan bagi karyawan untuk mampu bekerja lebih di luar tupoksi kerjanya.

Untuk memunculkan dan meningkatkan *organizational citizenship behaviour* ini, banyak determinan pembentuk perilaku dan di antaranya adalah kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu tingkat dimana anggota dari suatu organisasi mampu memuaskan kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalamannya dalam melakukan pekerjaan pada organisasi tersebut. Selain itu, kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan dimana mereka menginginkan rasa aman, kepuasan dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Kualitas kehidupan kerja mencakup pemberian kesempatan pada karyawan untuk membuat keputusan mengenai pekerjaan mereka, desain tempat kerja mereka, dan apa yang dibutuhkan untuk membuat produk atau memberikan layanan jasa yang efektif. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidaknya lingkungan kerja bagi orang-orang di sekitarnya. Tujuan utamanya adalah mengembangkan lingkungan kerja bagi orang-orang dan juga bagi produksi.

Hubungan antara *organizational citizenship behaviour* dengan etos kerja islami hadir dalam semangat yang ditimbulkan oleh karyawan, dimana karyawan memiliki energi positif tidak hanya untuk meningkatkan karirnya secara individu namun juga membawanya ke dalam kepentingan perusahaan.

Hubungan tidak langsung secara lebih rinci dalam penelitian ini dilihat dalam tiga variabel X berikutnya yakni kepemimpinan spiritual, Kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami. Ketiga variabel ini dinilai menjadi penguat bagaimana menjelaskan kinerja karyawan Bank Sumut.

Imam al- Ghazali menjelaskan bahwa iman adalah membenaran dengan hati (*tasdiq*), Islam adalah ketundukan dan kepatuhan (*taslim*), ihsan adalah

kebaikan terdalam (*ahsan* atau *tahsin*). Ketiga istilah ini adalah tiga hal yang berbeda namun saling terjalin erat. Iman merupakan sebarang amal. Ia adalah amal yang paling utama, sedangkan Islam adalah ketundukan, baik dengan hati, dengan ucapan maupun dengan tindakan. Tingkat lanjutannya adalah ihsan, yaitu melakukan pembenaran dan ketundukan dengan kesadaran Lillahi Ta'ala tanpa ada unsur lain yang mempengaruhinya⁷⁵.

Pendapat di atas sesuai dengan pendapat Raghīb al-Asfahani. Menurutnya, ihsan sederhananya berarti kebaikan, ihsan itu lebih tinggi dari keadilan. Keadilan adalah keseimbangan antara memberi dan mengambil. Adapun ihsan adalah memberi lebih banyak dan mengambil lebih sedikit. Artinya, berbuat kebaikan dengan ukuran lebih dari yang telah dilakukan orang lain. Ihsan adalah satu sifat yang menjadikan pemiliknya memperlakukan pihak lain dengan baik meskipun pihak lain itu memperlakukannya dengan buruk. Karenanya, ihsan adalah sebuah kebaikan yang lahir dari kesadaran batin terdalam. Ihsan adalah perwujudan keinginan berbuat lebih baik atas apa yang orang lain lakukan.

Akan tetapi ihsan tampaknya lebih baik dicukupkan untuk kehidupan antar individu saja. Untuk hidup bermasyarakat, keadilan lebih diutamakan. Imam Ali bin Abi Thalib berkata “*adil adalah menempatkan sesuatu pada tempatnya, sedangkan ihsan (kedermawanan) ialah menempatkan sesuatu bukan pada tempatnya*”. Jika hal ini menjadi aturan kehidupan bermasyarakat, masyarakat tidak akan seimbang. Itulah sebabnya Nabi Muhammad menolak memberikan maaf kepada seorang pencuri setelah diajukan ke pengadilan walaupun pemilik harta telah memaafkannya⁷⁶.

Dalam persepsi Thanthawi Jauhariy, hanya dengan melibatkan cabang-cabang iman, barulah ibadah seseorang kepada Allah dapat mengantarkannya sehingga ia sampai melihat-Nya. Cabang iman tertinggi adalah kalimat Tayyibat

⁷⁵ Taofik Yumansyah, *Akidah dan Akhlak jilid 1* (TK. Grafindo Media Pratama, 2008), h.13.

⁷⁶ Al-Raghīb al-Asfahani, *Mu'jam Mufrodāt li Alfaz al-Qur'an*, (Beirut: Dar al-Fikr, TT), h.236.

dan yang paling rendah adalah menjauhkan sesuatu yang membahayakan (semacam duri) dari jalan. Cabang iman ini bisa juga dianggap sebagai wujud perbuatan baik seseorang sebagai bentuk ibadah kepada Allah⁷⁷.

Dalam bukunya M. Quraish Shihab menyatakan bahwa makna kata ihsan lebih luas dari sekedar pengertian “memberi nikmat atau nafkah”. Makna ihsan pun dikatakan lebih luas dari sekedar dari kandungan makna “adil”, karena adil diartikan sebagai “memperlakukan orang lain sama dengan perlakuannya kepada orang lain”. Sedangkan pengertian ihsan dikatakan sebagai memberi lebih banyak daripada yang harus diberikan dan mengambil lebih sedikit dari yang seharusnya diambil⁷⁸.

Danial Zainal Abidin berpendapat bahwa ihsan adalah amalan hati yang halus, tetapi pada waktu yang sama tidak mengabaikan amalan yang lahir. Ihsan dapat dianggap sebagai ukuran kualitas yang tertinggi di sisi Allah. Segala percakapan dan tindak tanduk yang dilakukan oleh setiap individu akan dinilai berdasarkan tuntunan ini⁷⁹.

Pada dasarnya ihsan lebih banyak merujuk pada apa-apa yang dilakukan manusia. Secara umum, ihsan adalah suatu perbuatan baik yang dilakukan oleh manusia, demi untuk Allah. Meski lebih erat dengan perbuatan manusia, namun ada juga perbuatan ihsan yang dilaksanakan oleh Allah seperti yang diungkapkan oleh Thanthawi Jauhariy.

Menurutnya ihsan dapat dibagi menjadi ihsan Allah (ihsan yang dilakukan oleh Allah) dan ihsan manusia (ihsan yang dilakukan oleh manusia). Lebih lanjut, ia menawarkan pembagian ihsan dalam dua jenis. Pertama, *ihsan al-shina'ah wa al-a'mal*, yang melingkupi kebaikan Allah berupa penciptaan makhluk-Nya, seperti yang tertera dalam ayat di bawah ini

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ

⁷⁷ Thanthawi Jauhariy, *al-Jawahir Fi al-Qur'an al Karim*, (Beirut: Dar Ihya al-Turath al-1991), h.187.

⁷⁸ Quraish Shihab, *Tafsir al- Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, (Jakarta: Lentera Hati, 1995), h.731.

⁷⁹ Danial Zainal Abidin, *Tips-Tips Cemerlang dari al-Qur'an* (Jakarta Selatan: Hikmah, 2008), h.140.

Artinya: yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah.

Kedua, ihsan al-Tha'ah berupa ihsan yang dilakukan manusia dengan merealisasikan kepatuhan terhadap Allah, berupa menciptakan nilai tambah dan melaksanakan ketaatan.

Ihsan yang kedua ini seperti dengan berbuat baik kepada sesama manusia, dan berupaya menyempurnakan kepatuhan secara maksimal, semisal dengan konsentrasi hati saat melaksanakan shalat (ritual) dan ikhlas ketika bersedekah. Selain itu, perbedaan dalam memahami pengertian ihsan ini juga dapat dilihat dari dua unsur pokok, yakni pertama, keluasan wilayah cakupannya, kedua, keoptimalan serta kesinambungan dalam pelaksanaannya. Kedua unsur tersebut melekat pada ihsan⁸⁰.

Ruang Lingkup Ihsan

Sebagai pokok ajaran islam yaitu berbuat kebaikan ketika melaksanakan ibadah Allah ataupun dalam bermuamalah dengan sesama makhluk yang disertai keikhlasan seolah-olah disaksikan oleh Allah meskipun tidak melihat Allah. Dalam hal ini Allah selalu menegaskan bagi orang yang berbuat kebajikan akan mendapatkan balasan kebaikan pula. Selain berbuat kebajikan dengan Allah, kebajikan kepada sesama makhluk pun dianjurkan.

Adapun ruang lingkup ihsan tersebut diantaranya adalah:

a. Ibadah

Ihsan dalam ibadah itu diwajibkan, yaitu dengan menunaikan semua jenis ibadah, seperti shalat, puasa, haji dan sebagainya dengan cara yang benar, yaitu menyempurnakan syarat, rukun, sunnah dan adab-adabnya. Hal ini tidak akan mungkin dapat ditunaikan oleh seorang hamba, kecuali jika saat pelaksanaan ibadah-ibadah tersebut dipenuhi dengan cita rasa yang sangat kuat

⁸⁰ Thanthawi Jauhariy, *Al- Jawahir Fi al- Qur'an al- Karim*, (Beirut: Dar Ihya al- Turath al- 'Arabi, 1991), h.186.

(menikmatinya), juga dengan kesadaran penuh bahwa Allah senantiasa memantaunya hingga ia merasa bahwa ia sedang dilihat dan diperhatikan oleh-Nya. Minimal seorang hamba merasakan bahwa Allah senantiasa memantaunya, karena dengan inilah maka dapat menunaikan ibadah-ibadah tersebut dengan baik dan sempurna, sehingga hasil dari ibadah tersebut akan seperti yang diharapkan. Seperti sabda Rasulullah yang berbunyi, *“Hendaklah kamu menyembah Allah seakan-akan engkau melihat-Nya, dan jika engkau tak dapat melihat-Nya, maka sesungguhnya Dia melihatmu”*.

Maka jelaslah bahwa sesungguhnya arti dari ibadah itu sendiri sangatlah luas. Selain jenis ibadah yang disebutkan tadi, yang tidak kalah penting juga yakni jenis ibadah seperti jihad, hormat terhadap mukmin, mendidik anak, menyenangkan istri, meniatkan setiap yang mubah untuk mendapat ridha Allah dan lain sebagainya. Oleh karena itu, Rasulullah menghendaki umatnya senantiasa dalam keadaan seperti ini, yakni senantiasa sadar jika ia ingin mewujudkan ihsan dalam ibadahnya⁸¹.

b. Muamalah

Dalam muamalah, ihsan dijelaskan Allah SWT pada surah an-Nisa' ayat 36 yang berbunyi sebagai berikut, *“Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukanNya dengan sesuatupun dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu bapak, karib kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat maupun yang jauh, teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahayamu”*⁸²

c. Akhlak

Ihsan dalam akhlak sesungguhnya merupakan buah dari ibadah dan muamalah. Seseorang akan mencapai tingkat ihsan dalam akhlaknya apabila telah melakukan ibadah seperti yang menjadi harapan Rasulullah dalam hadits yaitu menyembah Allah seakan-akan melihat-Nya, dan jika kita tidak dapat

⁸¹ Ali Amran, *Konsep Adil dan Ihsan Menurut Aqidah, Ibadah dan Akhlak Vol. VI* (TK: Hikmah, 2012), h.109.

⁸² QS. An-Nisa': 36

melihat-Nya, maka sesungguhnya Allah senantiasa melihat kita. Jika hal itu telah dicapai oleh seorang hamba, maka sesungguhnya itulah puncak ihsan dalam ibadah. Pada akhirnya, ia akan berbuah menjadi akhlak atau perilaku, sehingga mereka yang sampai pada tahap ihsan dalam ibadahnya akan terlihat jelas dalam perilaku dan karakternya.

Jika ingin melihat nilai ihsan pada diri seseorang yang diperoleh dari hasil maksimal ibadahnya, maka akan menemukannya dalam muamalah kehidupannya, yakni bermuamalah dengan sesama manusia, lingkungannya, pekerjaannya, keluarganya dan bahkan terhadap dirinya sendiri. Berdasarkan itu, maka Rasulullah mengatakan dalam hadits, “aku diutus hanyalah demi menyempurnakan akhlak yang mulia”.

Selanjutnya ciri-ciri sikap ihsan adalah:

1. Mentaati perintah dan larangan Allah dengan ikhlas
2. Senantiasa amanah, jujur dan menepati janji
3. Merasakan nikmat dan haus akan ibadah
4. Mewujudkan keharmonisan masyarakat
5. Mendapat ganjaran pahala dari Allah.

Sedangkan cara penghayatan ihsan dalam kehidupan diantaranya adalah:

1. Menyembah dan beribadah kepada Allah
2. Mengerjakan ibadah fardhu dan sunnah
3. Hubungan baik dengan keluarga, tetangga dan masyarakat
4. Melakukan perkara-perkara yang baik
5. Mengamalkan sifat-sifat mahmudah
6. Bersyukur atas nikmat Allah

4. Kepemimpinan Spiritual

Menurut Tobroni, konsep kepemimpinan spiritual ini diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin merosotnya nilai-

nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise dan ethical crisis*⁸³.

Seiring dengan ditemukannya konsep kecerdasan spiritual yang justru dianggap sebagai *the ultimate intelligence* dan sebagai pondasi yang diperlukan bagi keefektifan dua kecerdasan yang lain yakni IQ dan EQ. sebagaimana yang diuraikan di atas, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang berbasis pada etika *religious*, kepemimpinan atas nama Tuhan, yaitu kepemimpinan yang terilhami oleh perilaku etis Tuhan dalam memimpin makhluk-makhluk-Nya.

Karakter kepemimpinan Rasulullah terdiri dari *Shiddiq, Istiqāmah, Fathanah, Āmanah* dan *Tabligh*. Lima karakter tersebut merupakan landasan dasar yang harus diterapkan pada institusi-institusi yang ada baik itu bersifat syariah ataupun tidak. Indikator atau ciri-ciri yang terkandung dalam karakter Rasulullah tersebut dapat dilihat dari perilaku sehari-hari yang dapat dijadikan ukuran kinerja sebuah perusahaan, lembaga, departemen dan instansi.

Shiddiq artinya mempunyai kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan dan amal perbuatan atas dasar nilai-nilai yang benar berdasarkan agama Islam. Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat *Shiddiq* dan menciptakan lingkungan yang penuh dengan kejujuran⁸⁴. Dalam dunia kerja, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan untuk kemudian diperbaiki secara terus menerus serta menjauhkan diri dari perbuatan bohong dan menipu.

Istiqāmah mempunyai arti konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqāmah* dalam kebaikan ditampilkan dalam keteguhan dan kesabaran serta keuletan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. *Istiqāmah* merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus menerus. Orang dan perusahaan yang

⁸³Tobroni. *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2005), h.32.

⁸⁴ Didin Hafidhuddin, *Islam Aplikatif* (Jakarta: Gema Insani, 2003), h.36.

istiqāmah dalam kebaikan akan mendapat ketenangan dan sekaligus mendapat solusi dan jalan keluar dari segala persoalan yang ada.

Fathanah adalah mengerti, memahami dan menghayati secara mendalam segala hal. Sifat *fathanah* ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Makna *fathanah* merujuk pada dimensi mental yang sangat mendasar dan menyeluruh sehingga dapat kita artikan bahwa *fathanah* merupakan kecerdasan intelektual emosional dan terutama spiritual. *Fathanah* dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdikan atau kebijaksanaan. Seorang yang *fathanah* tidak saja cerdas, tetapi juga memiliki kebijaksanaan atau kearifan dalam berfikir dan bertindak. Salah satu ciri orang yang bertakwa adalah mereka yang mengoptimalkan potensi akal⁸⁵.

Amanah artinya dapat dipercaya. Orang yang dapat dipercaya disebut al-amin, Tentu bukan suatu kebetulan, bahwa ibunda Nabi Muhammad saw. bernama Aminah. Aminah artinya wanita yang dapat dipercaya. *Āmanah* merupakan karakter utama seorang pelaku kerja dan semua umat manusia. Sifat *āmanah* menduduki posisi yang paling penting dalam dunia ekonomi. Tanpa adanya sikap *āmanah*, perjalanan dan kehidupan pemasaran pasti akan mengalami kegagalan dan kehancuran. Dengan demikian setiap pelaku pemasaran mestilah menjadi orang yang profesional dan bertanggung jawab sehingga ia dipercaya oleh masyarakat dan seluruh nasabah⁸⁶.

Tabligh yaitu kemampuan berkomunikasi dengan baik. Istilah ini juga diterjemahkan dalam bahasa manajemen sebagai supel, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat tanggap, koordinasi, kendali dan supervisi. *Tabligh* memiliki nilai dasar yang berarti komunikatif, menjadi pelayan bagi

⁸⁵ Kertajaya Hermawan dan Sula Muhammad Syakir, *Syariah Marketing* (Bandung: PT Mizan Pustaka), h.128.

⁸⁶ Bina Ahda, *Dahsyatnya 4 Sifat Nabi Sidik-Fathanah-Āmanah-Tablig* (Surakarta: Sajada Penerbit, 2013), h.199.

publik, bisa berkomunikasi secara efektif, memberikan contoh yang baik dan bisa mendelegasikan wewenangnya kepada orang lain⁸⁷

a. Definisi Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian)⁸⁸. Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius. Kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan.

Kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan spiritual merupakan puncak evolusi model atau pendekatan kepemimpinan karena berangkat dari paradigma manusia sebagai makhluk yang rasional, emosional dan spiritual atau makhluk yang struktur kepribadiannya terdiri dari jasad, nafsu, akal, kalbu dan ruh. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang sejati dan pemimpin yang sesungguhnya. Dia memimpin dengan etika religius yang mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan yang luar biasa. Ia bukan seorang pemimpin karena pangkat, kedudukan, jabatan, keturunan, kekuasaan dan kekayaan. Kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nuraninya. Kepemimpinan spiritual juga tidak berarti kepemimpinan dengan kekuatan gaib sebagaimana terkandung dalam istilah “tokoh spiritual” atau “penasehat spiritual”, melainkan kepemimpinan dengan menggunakan kecerdasan spiritual, ketajaman mata

⁸⁷ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah* (Bandung: Al-Fabeta, 2009), h.58.

⁸⁸ Haqiqi Rafsanjani. *Kepemimpinan Spiritual*. (Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah Vol. 2, No. 1, 2017), Abstrak.

bathin atau indera keenam. Kepemimpinan spiritual juga tidak bisa disamakan dengan yang serba esoteris (bathin) yang dilawankan dengan yang serba eksoteris (lahir, formal), melainkan berupaya membawa dan memberi nilai dan makna yang lahir menuju rumah bathin (spiritual) atau memberi muatan spiritualitas dan kesucian terhadap segala yang profan.

Setiap pribadi muslim menyadari sepenuhnya bahwa dirinya terlahir sebagai pemimpin. Hal ini tentu saja khalifah di muka bumi merujuk pada Qs: Albaqarah:30 dimana setiap kamu itu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya atas kepemimpinan. Karena tujuan itulah Nabi Adam a.s menjadi khalifah di muka bumi. Merujuk dari kondisi tersebut maka para pemimpin diharapkan memiliki visi ataupun kepribadian yang berdiri tegak di atas prinsip yang kukuh, serta memiliki nilai. Tasmara mengungkapkan konsep 12 CS yang harus dimiliki seorang pemimpin yakni : (1). Credible ; (2). Confidence ; (3). Conscience ; (4). Courage ; (5). Commitment ; (6). Consequence ; (7). Care ; (8). Competence ; (9). Cooperative ; (10). Conviction ; (11). Creative ; (12). Communication⁸⁹.

Nilai utama itu bersinergi membangun citra seorang pemimpin, seperti orang yang dapat dipercaya, sebagaimana Nabi Muhammad SAW sebelum mendapatkan amanah kerasulannya terlebih dahulu hidup sebagai bagian masyarakat yang dipercaya. Inspirasi dari Nabi Muhammad SAW ini menjadi titik tren yang perlu ditiru ketika menjadi pemimpin yang amanah.

Fry mendefinisikan Spiritual Leadership sebagai berikut:

“Spiritual leadership as comprising the values, attitudes and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one’s self and others so that they have a sense of spiritual survival through calling and membership. This entails 1) creating a vision where in organizational members experience a sense of calling in that their life has meaning and make difference, 2) establishing a social/a organizational culture based on altruistic love where by leaders and followers have genuine care, concern and

⁸⁹Tasmara. Toto. (Jakarta: Gema Insani, 2004), h.198.

appreciation for both self other, there by producing a sense of membership and feel understood and appreciated⁹⁰.”

Menurut Fry, Spiritual Leadership meliputi nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka mempunyai rasa terus hidup (survival) spiritual melalui panggilan hidup (calling) dan keanggotaan sistem sosial. spiritual leadership memerlukan: (1) penciptaan visi dimana para anggota organisasi mengalami panggilan hidup dalam hal kehidupan mereka (2) mengembangkan suatu budaya sosial berdasarkan pada cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut mempunyai perawatan, perhatian dan apresiasi asli untuk diri sendiri dan orang lain, memproduksi rasa keanggotaan dan merasa dipahami dan dihargai.

Kurangnya perhatian para pakar organisasi terhadap dimensi spiritual dalam kehidupan organisasi pada masa lalu sebagian disebabkan oleh sikap akademik yang terlalu memfokuskan pada perilaku-perilaku yang lebih dapat diamati dan diukur secara mudah, daripada sesuatu yang elusif dan idiosyncratic (seperti spirit atau spirituality) ⁹¹. Munculnya minat yang besar terhadap dimensi spiritualitas dalam kajian manajemen dan organisasi disebabkan oleh sejumlah faktor pendorong meliputi tekanan-tekanan sosial yang semakin meningkat, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat, globalisasi yang melahirkan fenomena borderless untuk pergerakan apapun, tekanan-tekanan populasi penduduk, tuntutan lingkungan dan pangan. secara kritis konsep-konsep utama meliputi rasionalitas, kebenaran, bahasa, manusia dan spiritualitas.

⁹⁰Fry, L. W. Vitucci, S. And Cedillo, M. *.Spiritual Leadership and Army Transformation: (Theory, Measurement and Establishing a Baseline. Leadership Quarterly. Pp, 2005), h.835.*

⁹¹Abdurrahman. *Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas Tempat Kerja . (Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora , 2003), h.530.*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan spiritual nilai-nilai, sikap, dan perilaku dalam kehidupan seorang pimpinan untuk bertindak berazaskan nilai-nilai islam.

b. Konsep Kepemimpinan Spiritual

Melihat kondisi yang dijabarkan di atas tentang kepemimpinan spiritual, penelitian ini lebih menekankan konsep kepemimpinan spiritual sesuai dengan apa yang diungkapkan Prof .Dr Tobroni. Adapun karakteristik dari kepemimpinan spiritual menurut beliau dalam Islam adalah sebagai berikut ini:

1. Kejujuran Sejati

Rahasia sukses para pemimpin besar dalam mengembangkan misinya adalah memegang teguh kejujuran. Berlaku jujur senantiasa membawa kepada keberhasilan dan kebahagiaan pada akhirnya, walaupun mungkin pada awal terasa pahit.

2. *Fairness*

Pemimpin spiritual mengemban misi sosial untuk menegakkan keadilan di muka bumi , baik adil terhadap diri sendiri, keluarga, dan orang lain. Bagi para pemimpin spiritual, menegakkan keadilan bukan sekedar kewajiban moral religious dan tujuan akhir dari sebuah tatanan sosial yang adil, melainkan sekaligus dalam proses dan prosedurnya untuk keberhasilan kepemimpinannya.

3. Semangat amal Shaleh

Kebanyakan pemimpin suatu lembaga, mereka sebenarnya bekerja bukan untuk orang dan lembaga yang dipimpin, melainkan untuk “keamanan”, “kemapanan”, dan “kejayaan” dirinya. Tetapi kepemimpinan spiritual bersikap berbeda, yakni bekerja karena panggilan dari hati nurani yang ditujukan semata-mata untuk mengharap ridho Allah.

4. Membenci formalitas dan organized religion

Bagi seorang *spiritualis*, formalitas tanpa isi bagaikan pepesan yang kosong. Organized religion biasanya hanya mengedepankan dogma, peraturan perilaku dan hubungan social yang terstruktur yang berpotensi memecah belah. Tindakan formalitas perlu dilakukan untuk memperkokoh makna dari substansi tindakan itu sendiri dan dalam rangka merayakan

sebuah kesuksesan, kemenangan. Pemimpin spiritual lebih mengedepankan tindakan yang *genuine* dan substantif.

5. Sedikit bicara banyak kerja dan santai

Banyak bicara banyak salahnya, banyak musuhnya, banyak dosanya serta sedikit kontemplasinya dan sedikit karyanya. Seorang pemimpin spiritual adalah pemimpin yang sedikit bicara banyak bekerja. Ia lebih mengedepankan pekerjaan secara efisien dan efektif.

6. Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, pemimpin spiritual berupaya mengenali jati dirinya dengan sebaik-baiknya. Upaya mengenali jati diri itu juga dilakukan terhadap orang lain. Dengan mengenali jati diri ia dapat membangkitkan segala potensinya dan dapat bersikap secara bijaksana dalam berbagai situasi.

7. Keterbukaan menerima perubahan

“Perubahan” adalah kata yang paling disukai oleh kelompok yang tertindas dan sebaliknya paling ditakuti oleh kelompok mapan. Pemimpin biasanya dikategorikan sebagai kelompok mapan dan pada umumnya berusaha menikmati kemapanannya dengan menolak perubahan. Kalaupun ia gencar mengadakan perubahan adalah dalam rangka mempertahankan atau mengamankan posisinya. Pemimpin spiritual berbeda dengan pemimpin pada umumnya. Ia tidak alergi dengan perubahan dan tidak penikmat kemapanan. Pemimpin spiritual memiliki rasa hormat bahkan rasa senang dengan perubahan yang menyentuh diri mereka yang paling dalam sekalipun.

Pemimpin yang dicintai

Pemimpin pada umumnya sering tidak peduli apakah mereka dicintai para karyawannya atau tidak. Bagi mereka dicintai atau dibenci itu tidak penting, yang penting dihormati dan memperoleh legitimasi sebagai pemimpin. Bahkan sebahagian di antara mereka merasa tidak perlu dicintai karena hal itu akan menghalangi dalam mengambil keputusan yang sulit yang menyangkut persoalan karyawannya. Pernyataan ini mungkin ada benarnya, akan tetapi bagi pemimpin spiritual kasih sayang sesama justru merupakan ruh (*elan vital sprit*) sebuah organisasi. Cinta kasih bagi

pemimpin spiritual bukanlah cinta kasih dalam pengertian sempit yang dapat mempengaruhi obyektifitas dalam pengambilan keputusan dan memberdayakan kinerja lembaga, tetapi cinta kasih yang memberdayakan, cinta kasih yang tidak semata-mata bersifat perorangan, tetapi cinta kasih struktural yaitu cinta terhadap ribuan orang dipimpinnya.

8. *Think Globally and act locally*

Statemen di atas merupakan visi seorang pemimpin spiritual. Memiliki visi jauh ke depan dengan fokus perhatian kekinian dan kedisinian. Dalam hal yang paling abstrak (spirit, soul, ruh) saja ia dapat meyakini, memahami dan menghayati, maka dalam kehidupan nyata ia tentu lebih dapat memahami dan menjelaskan lagi walaupun kenyataan itu merupakan cita-cita masa depan. Ia memiliki kelebihan untuk menggambarkan idealita masa depan secara mendetail dan bagaimana mencapainya kepada orang lain seakan-akan gambaran masa depan itu sebuah realitas yang ada di depan mata. Disiplin tetapi fleksibel dan tetap cerdas dan penuh gairah.

10. Kerendahan hati

Seorang pemimpin spiritual menyadari sepenuhnya bahwa semua kedudukan, prestasi, sanjungan dan kehormatan itu bukan karena dia dan bukan untuk dia, melainkan karena dan untuk Dzat Yang Maha Terpuji.

5. Kualitas Kehidupan Kerja

a. Definisi Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusia. Kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerjaan dan organisasi⁹². Unsur-unsur pokok kualitas kehidupan kerja adalah kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektivitas organisasi serta pentingnya karyawan dalam

⁹²Arifin, Zainal. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012), h.12.

pemecahan keputusan yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Oleh sebab itu, kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang perlu mendapat perhatian khusus dalam suatu perusahaan⁹³.

Zin menjelaskan bahwa ada tujuh dimensi didalam kualitas kehidupan kerja yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu partisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, lingkungan kerja yang kondusif, pengembangan diri, kepemimpinan, integrasi dan relevansi sosial⁹⁴. Keberhasilan terciptanya kualitas kehidupan kerja dalam suatu perusahaan memberi pengaruh terhadap beberapa hal spesifik dalam diri karyawan seperti kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan karyawan⁹⁵. Apabila kualitas kehidupan kerja pada karyawan tinggi, maka akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan seperti meningkatnya produktivitas, meningkatnya kualitas kerja, dan menurunkan tingkat kemangkiran (*absenteeism*) dan perputaran karyawan (*turnover*)⁹⁶. Hal tersebut memberikan arti bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik merupakan harapan bagi perusahaan, sebab karyawan pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) menurut Dessler merupakan suatu keadaan yang dirasakan oleh karyawan untuk dapat memenuhi kebutuhan penting mereka dengan bekerja dalam organisasi⁹⁷. Cascio menyatakan kualitas kehidupan kerja sebagai persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan

⁹³ Lewis, A. J. ; Southern, L. L. *Swine nutrition*. (2nd edition - CRC Press, 2001)

⁹⁴ Zin, R. M. *Perception of professional engineers toward quality of work life and organizational commitment, a case study*. (Gadjah Mada International Journal of Business, 6(3), 2004), h.323.

⁹⁵ Werther, William B. dan Davis, Keith. *Human Resource and Personnel Management*. (5th ed., McGraw-Hill, New York, 1996), h.77.

⁹⁶ Riggio, R.E. *Introduction to Industrial and Organization Psychology*. (London: Scott, Foresman and Company, 1990), h.341.

⁹⁷ Dessler, Gary. *Manajemen SDM*, (Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta :Prenhallindo, 1992), h.64

berkembang selayaknya manusia⁹⁸. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu keadaan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan, adanya kesempatan bagi karyawan untuk ikut berperan menentukan cara bekerja dan sumbangan yang dapat diberikan karyawan pada organisasi.

Terdapat dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja, pandangan pertama dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (pengayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman). Sementara pandangan lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan tentang keinginan untuk merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kualitas kehidupan kerja merupakan penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerja, dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

b. Faktor-Faktor Kualitas Kehidupan Kerja

Banyak penelitian yang telah menguraikan berbagai macam faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja di antaranya penelitian Jewell dan Siegal menjelaskan bahwa baik atau buruknya kualitas kehidupan kerja karyawan pada suatu perusahaan, mengacu pada pengaruh situasi kerja secara keseluruhan terhadap individu. Werther dan Davis menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh supervisi, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan desain pekerjaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dhar menunjukkan bahwa tantangan yang karyawan hadapi dalam bekerja dan kondisi dimana karyawan bekerja merupakan faktor potensial yang berdampak pada kualitas

⁹⁸Cascio. *Human Resources*. (Jakarta: Erlangga., 1992), h.74.

kehidupan kerja⁹⁹. Penelitian tersebut didukung pendapat Luthans yang juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap karyawan¹⁰⁰.

Cascio mengatakan bahwa manajer memberikan kesempatan bagi pekerja untuk mendesain pekerjaan mereka tentang apa yang dibutuhkan dalam membuat produk atau jasa agar mereka dapat bekerja secara efektif¹⁰¹. Untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dari pekerja, perlu dilakukan pelatihan untuk menambah percaya diri dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan. Selain itu karyawan dalam perusahaan sering-kali harus bekerja melebihi jam kerja, sehingga karyawan membutuhkan waktu kerja yang fleksibel untuk dapat memenuhi kebutuhan pribadi. Berdasarkan hal tersebut manajer perusahaan perlu menyikapi dengan baik setiap aspek dari kualitas kehidupan kerja dengan tujuan agar hubungan pihak manajemen dengan karyawan dapat berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja. Beberapa peneliti (Cascio; Kossen) telah mengemukakan berbagai macam aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja karyawan sebagai bagian dari manajemen perusahaan yang meliputi:

1. Manajemen partisipatif (*participatory of management*), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan. Partisipasi ini ada dua bentuk yaitu partisipasi horizontal yaitu interaksi karyawan dengan teman sekerja dan tim dan partisipasi vertikal yaitu keterlibatan dalam membuat keputusan dengan atasan. Kedua partisipasi ini dapat meningkatkan kualitas kehidupan bekerja karyawan, dan tujuannya untuk menyediakan lingkungan dimana karyawan memiliki kebebasan

⁹⁹Dhar. *Beyond Rasonality* : (The Content Of Preference. 09 June 2008 <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2008.04.004> , 2008), h.41.

¹⁰⁰Luthans, Fred . *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta, 2006), h.43.

¹⁰¹Cascio, Wayne F. *Managing Human Resources*. (Colorado: Mc Graw –Hill , 2003), h.22.

membuat pilihan yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang sesuai dengan kepribadian karyawan.

2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health and work environment*), karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori *sick environmental (building)* meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya¹⁰²,.
3. Desain pekerjaan, menurut Greenberg dan Baron pekerjaan didesain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja¹⁰³. Salah satu bentuk *job redesign* adalah *job enrichment*, dimana dengan meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan pekerjaan, dan memberikan kesempatan untuk membuat keputusan tentang metode dan prosedur yang akan dilaksanakan, atau dengan memberikan kesempatan untuk berinteraksi langsung dengan klien atau departemen lain, semuanya dapat meningkatkan kualitas kehidupan bekerja. Desain pekerjaan memiliki beberapa spesifikasi, yaitu:
 - a. *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
 - b. *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja.

¹⁰³Greenberg, Jerald dan Robert Baron. *Behavior in Organizations* (understanding and managing the human side of work). Eight edition, Prentice Hall, 2003), h.53.

Task significance, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain.

c. *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggungjawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan.

d. *Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.

4. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, desain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan. Tim merupakan salah satu bentuk kelompok, dimana setiap anggota menganut kepribadian kelompok yang ditandai dengan *cohesiveness, beliefs, value and norm* dan *goal*. Kerja tim dapat meningkatkan dan memaksimalkan kerjasama anggota tim dan meningkatkan pembelajaran karyawan untuk mempelajari keahlian karyawan lain khususnya cara dalam meningkatkan produktivitas.
5. Penghargaan kerja (*working reward*), yakni karyawan mendapat kesempatan untuk membangun atau meningkatkan *performance* sehingga akan berusaha menghindari kegagalan (*value*), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan dalam tujuan yang sejalan yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan. Menurut Cascio secara umum terdapat sembilan komponen di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan dan dikembangkan untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja, yaitu:

1. Pada lingkungan perusahaan, karyawan memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi dalam organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap iklim kerja, yang berarti sangat besar pula pengaruhnya terhadap efektifitas organisasi. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi penting dapat menimbulkan rasa puas dan menimbulkan motivasi kerja yang positif. Pemimpin tidak saja harus mampu melakukan komunikasi, tetapi juga perlu meningkatkan kemampuan berkomunikasi, agar berfungsi sebagai pendukung kegiatan mencapai tujuan organisasi. Perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dengan bentuk pertemuan secara langsung, melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan buletin, majalah perusahaan dan lain-lain.
2. Pada lingkungan perusahaan, karyawan memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Konflik dapat terjadi setiap saat antara anggota organisasi dengan manajer, sesama anggota organisasi, atau antar unit kerja dan lain-lain. Konflik berdampak pada kinerja, sehingga organisasi menjadi tidak efektif dalam usaha mencapai tujuannya. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja. Untuk itu perusahaan perlu mengatur cara penyampaian keluhan keberatan secara terbuka atau melalui proses pengisian formulir khusus untuk keperluan tersebut. Disamping itu dapat juga ditempuh dengan kesediaan untuk mendengarkan *review* antar karyawan yang mengalami konflik, atau melalui proses banding (*appeal*) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan atasannya.
3. Pada lingkungan perusahaan, karyawan memerlukan kejelasan tentang pengembangan karir pekerjaan di masa depan. Hal tersebut dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Disamping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja yang dilakukan secara

objektif mengenai kelebihan dan kekurangan dalam bekerja. Pada gilirannya dapat ditempuh dengan promosi jabatan yang lebih tinggi di dalam perusahaan, sehingga kegiatan ini menciptakan persepsi karyawan yang mendapat perhatian dan perlindungan jabatan yang adil.

4. Pada lingkungan perusahaan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan. Menurut Werther dan Davis keterlibatan karyawan terdiri dari berbagai metode sistematis yang memberdayakan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait dengan pekerjaannya dan hubungan dengan pekerjaannya dan organisasi. Dengan adanya partisipasi karyawan akan menciptakan rasa tanggung jawab dari setiap individu. Selain itu, keterlibatan karyawan dapat memunculkan rasa memiliki terhadap organisasi dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Hal ini akan lebih efektif jika diterapkan dan diaplikasikan sebagai budaya organisasi. Cascio berpendapat bahwa upaya peningkatan partisipasi karyawan dapat dilakukan dengan cara membentuk *employee involvement*, *employee participation meeting*, dan *quality improvement teams*. Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dibutuhkan tipe kepemimpinan partisipatif yaitu kepemimpinan yang dilakukan dengan cara memotivasi staf agar merasa memiliki organisasi. Staf berhak untuk memberikan saran dan pertimbangan saat proses pengambilan keputusan meskipun pada akhirnya pimpinan yang akan mengambil keputusan. Hal ini dinamakan sistem manajemen terbuka. Dengan demikian, pimpinan dapat mendorong kemampuan staf dalam mengambil keputusan dan membina staf untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar¹⁰⁴. Organisasi harus mampu mempartisipasikan

¹⁰⁴Hasibuan, S.P Malayu . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara , 2005), h.248.

anggota organisasi secara optimal, tidak saja untuk menciptakan perasaan diterima, diakui dan dihargai, tetapi juga untuk memberi peluang menyampaikan ide/gagasan, kreativitas, inovasi, saran, pendapat dan kritik-kritik. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui perbaikan dan peningkatan cara mempartisipasikan anggota organisasi melalui rapat-rapat, kerjasama dalam tim, peluang menyampaikan ide atau gagasan, kreativitas dan lain-lain melalui pembuatan proposal atau cara lain yang lebih baik.

5. Pada lingkungan perusahaan, karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk pada pekerjaan atau jabatan. Kebanggaan pada organisasi pada dasarnya menggambarkan kepuasan kerja, yang secara implisit didasari oleh berkembangnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*) dan perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) terhadap kemajuan dan perkembangan yang telah dicapai organisasi dalam kehidupan bersama dengan masyarakat. Perusahaan perlu menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Kebanggaan terhadap organisasi seperti itu dapat terjadi karena kehadirannya diterima, dihargai dan dibutuhkan oleh masyarakat di lingkungan sekitarnya. Rasa bangga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap pemeliharaan lingkungan sekitar yang melibatkan karyawan.
6. Pada lingkungan perusahaan, karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil. Besar kecilnya kompensasi mempengaruhi prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun sistem dan struktur pemberian kompensasi secara langsung maupun tidak langsung (tunjangan, insentif, biaya pengobatan, asuransi, dan sebagainya) yang kompetitif dan dapat memberikan kesejahteraan karyawan sesuai dengan jabatan di perusahaan.
7. Pada lingkungan perusahaan, karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Perusahaan berkewajiban untuk menciptakan, mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang

aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan dengan mencari cara terbaik dalam menghindari pemutusan hubungan kerja (PHK) sepihak, menyelenggarakan atau mengikutsertakan anggota organisasi dalam program pensiun, program pengadaan perumahan, dan bahkan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan kondisi tempat dan peralatan kerja.

8. Pada lingkungan perusahaan, karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Lingkungan kerja khususnya yang bersifat fisik sangat besar pengaruhnya pada cara kerja dan kenyamanan kerja. Untuk itu dapat dilakukan kegiatan dengan cara meningkatkan kondisi lingkungan kerja melalui kemampuan memelihara ruang kerja agar selalu rapi, sehat, bersih, dan menjadi tempat bekerja yang menyenangkan. Demikian pula kemampuan memelihara dan menyimpan peralatan kerja, sarana transportasi dan lain-lain agar selalu berada dalam keadaan baik dan siap pakai. Selain itu, perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.
9. Pada lingkungan perusahaan, karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatan agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Perusahaan dapat mendirikan pusat kesehatan, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling bagi karyawan.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan sumber daya manusia agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif. Menurut Loscocco dan Roschelle pengukuran kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh sikap individu terhadap komponen dalam kualitas kehidupan kerja. Dalam hal ini sikap karyawan terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh

karakteristik pekerjaan itu sendiri¹⁰⁵. Selanjutnya sikap tersebut dapat menentukan kebahagiaan hidup karyawan dan efektivitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Beberapa organisasi yang berkeinginan untuk mengembangkan program kualitas kehidupan kerja pertama-tama harus menetapkan tujuan yang ingin diraih dengan program tersebut. Tujuan serta tindakan yang ditetapkan merupakan suatu tanggung jawab manajemen, pekerja, serikat pekerja, serta anggota lain. Menurut Lee dan Yudith bahwa untuk melaksanakan program QWL terdapat beberapa pedoman, yaitu:

1. Memahami bahwa program kualitas kehidupan kerja bukanlah program jangka pendek, yaitu program yang secara cepat dapat dilaksanakan secara sempurna.
2. Organisasi harus membuat definisi baru tentang bagaimana kita mengerjakan di dalam organisasi.
3. Melibatkan orang-orang yang ada dalam organisasi berpartisipasi pada semua level organisasi.
4. Membangun komitmen sejak dari pimpinan organisasi sampai tingkat bawah dengan memberikan persetujuan dan dukungan, dan harus dicerminkan dengan perilaku sehari-hari.
5. Melakukan integrasi tentang tujuan, strategi ke dalam bentuk operasi bisnis sehari-hari.
6. Manajemen dan pimpinan karyawan bekerja dengan konsekuensi untuk menguji dan menyelesaikan usul-usul internal sebelum bergerak menuju *cooperative problem solving* dalam sebuah komite, manajemen menunjukkan komitmennya dalam menyelaraskan usul-usul serta hambatan-hambatan, sehingga dapat menyumbangkan suatu dukungan dan tanggung jawab bagi perilaku dan tindakan pada bagian-bagian lain organisasi.

¹⁰⁵Roschelle, A. *Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review*. Journal of Vocational Behavior, 39, 1991), h.182.

7. Pendekatan-pendekatan baru dan proses di dalam organisasi. Proses tersebut tidak pernah menjadi statis dan perlu perhatian secara konstan, responsif terhadap perkembangan¹⁰⁶.

Keuntungan yang didapat organisasi yang menyelenggarakan program kualitas kehidupan kerja secara efektif, yaitu karyawan akan memiliki perasaan memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kesediaan berpartisipasi (*sense of participation*) yang tinggi terhadap kegiatan organisasi, dan bahkan pada keseluruhan organisasinya. Terdapat 3 (tiga) indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Cascio yaitu: (1) sistem imbalan yang inovatif, artinya bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja. Sistem imbalan ini mencakup gaji, tunjangan, bonus-bonus dan berbagai fasilitas lain sebagai imbalan bagi karyawan dalam bekerja. (2) lingkungan kerja, artinya tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik. Lingkungan ini sangat penting terutama bagi keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugasnya. (3) restrukturisasi kerja, yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang tertantang (*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih luas untuk pengembangan diri. Sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan dirinya. Sedangkan Zin mengukur kualitas kehidupan kerja melalui tujuh dimensi yaitu:

- (1). Pertumbuhan dan pengembangan, karyawan diberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan kerja sebagai pengembangan diri.

- (2). Partisipasi, kesempatan karyawan untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah.

¹⁰⁶Lee M. and Yudith S. Ball. "Quality of Work Life: (Initiating Success Full Effort in Labor Management Organization." Jurnal Personnel Administrator, 1992), h.49.

(3). Lingkungan fisik, artinya jam kerja yang berlaku sesuai bagi karyawan dan karyawan merasakan lingkungan kerja yang nyaman.

(4) Atasan, artinya adanya hubungan baik dan saling pengertian dari karyawan dengan atasan.

(5) Gaji/*benefit*, artinya karyawan dapat memuaskan kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai standar pengupahan yang berlaku.

(6) Relevansi social, artinya karyawan mampu membuat hubungan yang sinergis antara pekerjaan dan aspek kehidupan lainnya, dan

(7) Integrasi sosial, artinya sesama rekan kerja memiliki hubungan dan kekompakan dalam bekerja.

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan sebelumnya (Cascio; Zin; Dessler, Jewell dan Siegall; Werther dan Davis; Dhar; Luthans), maka variabel kualitas kehidupan kerja didefinisikan sebagai tingkat baik buruknya suatu keadaan yang dirasakan oleh karyawan untuk dapat memenuhi kebutuhan mereka selama melakukan aktivitas kerjanya. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja adalah: 1) Tingkat pengayaan kerja; 2) Sistem Penyeliaan; 3) Kesempatan untuk mengembangkan diri; 4) Kenyamanan lingkungan kerja; 5) Penghargaan yang diberikan; dan 6) Jaminan keamanan kerja.

6. Etos Kerja islami

a. Definisi Etos Kerja Islami

Etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Dalam etos ada sebuah semangat untuk menyempurnakan segala sesuatu dan menghindari segala kerusakan, sehingga setiap pekerjaan diarahkan untuk mengurangi bahkan menghilangkan sama sekali cacat dari hasil kerjanya.

Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh, budaya serta sistem nilai yang diyakininya. Etos kerja akan berpengaruh terhadap dinamika organisasi atau perusahaan. Etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif

yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral¹⁰⁷. Dari kata etos ini dikenal pula kata etika yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk moral sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna. Kesempurnaan aktifitas dalam al-Qur'an dikenal dengan istilah itqan. Aktivitas dilaksanakan dengan kesungguhan, akurat dan sempurna. Sebagaimana dalam Al-Qur'an surat an-Naml ayat 88 yang artinya :

“ Dan kamu Lihat gunung-gunung itu, kamu sangka Dia tetap di tempatnya, Padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) ciptaan Allah yang membuat dengan kokoh/sempurna tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

“Bekerja” bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairu ummah) atau dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiakan dirinya. Secara lebih hakiki, bekerja bagi seorang muslim merupakan “ibadah”, bukti pengabdian dan rasa syukurnya untuk mengolah dan memenuhi panggilan Ilahi agar mampu menjadi yang terbaik karena mereka sadar bahwa bumi diciptakan sebagai ujian bagi mereka yang memiliki etos kerja terbaik.

Etos kerja islami adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran, dan zikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairul ummah) Maka dapat dikatakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiakan dirinya, karena dengan bekerja manusia dapat

¹⁰⁷ Dwi Andayani. *Relasi Etika Kerja Dan Etos Kerja Dalam Islam*. (Inovatif: Volume 2 No. 2 September Tahun 2016), h.19.

mengaktualisasikan dirinya sehingga mampu menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat¹⁰⁸.

Etos kerja islami itu sendiri berasal dari Al-Qur'an dan Hadits Nabi Muhammad SAW, yang mengajarkan bahwa dengan bekerja keras yang disebabkan karena telah berbuat dosa akan diampuni oleh Allah SWT dan tidak ada makanan yang lebih baik dibandingkan apa yang dimakan dari hasil jerih payahnya atau kerja kerasnya¹⁰⁹. Etos kerja Islam memberikan pandangan mengenai dedikasi yang tinggi dalam bekerja keras sebagai sebuah kewajiban yang wajib. Usaha yang cukup haruslah menjadi bagian dari kerja yang dilakukan seseorang, yang terlihat sebagai kewajiban individu yang cakap.

b. Konsep dan Ciri Etos Kerja Menurut Islam

Etos kerja Islami adalah etika kepribadian yang melahirkan keyakinan mendalam bahwasannya bekerja bukan sekedar mencapai tujuan duniawi saja, melainkan juga sebagai suatu sarana guna memfasilitasi diri beramal shaleh karena di dalamnya memiliki nilai ibadah yang tinggi. Bagi seorang muslim bekerja merupakan pengabdian dan rasa syukur kepada Allah S.W.T untuk mengelola sumber daya yang telah diberikan, karena bumi diciptakan sebagai ujian bagi mereka yang memiliki etos kerja yang terbaik (QS. AlKahfi:7). menyatakan bahwa karakteristik etos kerja Islam adalah tentang konsep iman, ilmu, dan amal shaleh yang dapat diketahui sebagai berikut:

1) Kerja Merupakan Penjabaran Aqidah

Etos kerja dalam Islam mengajarkan untuk senantiasa melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya guna menunjang kehidupan pribadi dan keluarga untuk mencapai kesuksesan di dunia maupun akhirat. Allah telah

¹⁰⁸ Putri Mauliza. *Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Wilayatul Hisbah Kota Banda Aceh*. (Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Volume 2 Nomor 2, September 2016), h.191.

¹⁰⁹ Bhirawa Anoraga. *Motivasi Kerja Islam Dan Etos Kerja Islam Karyawan Bank Jatim Syariah Cabang Surabaya*. (Jestt Vol. 2 No. 7 Juli 2015), h.534.

menjamin semua rezeki makhluk-makhluknya yang telah Ia ciptakan di dunia¹¹⁰. Oleh karena itu bekerja merupakan bentuk rasa syukur atas sumber daya yang telah Allah berikan dan memacu setiap muslim agar mampu mengelola sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya. Adapun aqidah yang dapat diterapkan dalam melaksanakan pekerja diantaranya adalah: bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah, bekerja dilandasi keikhlasan dan mengharap ridlo Allah, dan percaya atas rizki yang Allah berikan.

2) Kerja Dilandasi Ilmu

Menuntut Ilmu merupakan hal penting karena merupakan kewajiban atas keagamaan setiap umat muslim. Setiap muslim wajib menuntut ilmu sebagai landasan untuk beriman dan beramal shaleh. Adapun dalam bekerja ilmu digunakan sebagai penunjang guna menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan bidangnya. Kerja dilandasi ilmu dan iman sangatlah penting, agar kerja dapat terkendali sesuai dengan tujuan luhur. Tanpa adanya ilmu dan iman maka akan menimbulkan penyimpangan-penyimpangan dalam dunia kerja yang kemudian dapat menimbulkan dampak buruk terhadap perusahaan maupun diri sendiri. Adapun sikap kerja dilandasi ilmu adalah sebagai berikut: kreatif, aktif, memiliki perencanaan yang baik dalam bekerja, dan visioner.

3. Meneladani Sifat-Sifat Ilahiyyah Serta Mengikuti Petunjuk-Petunjuk Nya.

Allah S.W.T telah memberikan potensi-potensi pada diri manusia dan dapat dihubungkan kepada sifat-sifat Ilahiyyah. Banyak sifat-sifat manusia yang mempunyai nama atau indikasi serupa dengan Asmaul Husna, namun sifat-sifat ini dalam bentuk kualitas yang jauh berbeda. Seperti contoh Allah mampu menciptakan sesuatu dari tiada menjadi ada, sedangkan manusia mampu menciptakan sesuatu yang baru dengan memanfaatkan atau mengembangkan sesuatu yang telah ada sebelumnya Oleh karena itu setiap manusia memiliki potensi untuk mengembangkan sifat-sifat ilahiyyah guna mencapai etos kerja

¹¹⁰ Derry Pratama Citra. *Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Syariah (BTN) KC Malang*. (FALAH Jurnal Ekonomi Syariah Vol. 3, No.2, Agustus 2018), h.27.

yang tinggi. Adapun kerja dengan mengikuti petunjuk-petunjuk Nya dapat digali sikap hidup aktif, kreatif, percaya diri, mandiri, optimis, jujur, menghargai waktu, efektif dan efisien.

Dalam konteks penelitian ini etos kerja yang dimaksud adalah etos kerja islami. Ciri-ciri orang yang memiliki dan menghayati etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya yang dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu ibadah dan berprestasi itu indah. Ada sebuah panggilan untuk terus memperbaiki diri, mencari prestasi, bukan prestise, dan tampil sebagai bagian dari umat yang terbaik. Salah satu esensi dan hakikat dari etos kerja adalah cara seseorang menghayati, memahami, dan merasakan betapa berharganya waktu. Waktu merupakan deposito paling berharga yang dianugerahkan Allah SWT secara gratis dan merata kepada setiap orang prinsip atau Ciri Etos Kerja Islami

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya yang membedakan etos kerja dalam islam adalah kaitannya dengan nilai serta cara meraih tujuannya. Dimana etos kerja islam merupakan semangat dan sikap kerja yang total dan dilandasi dengan niatan *Lillahita'ala* sehingga pekerjaannya tersebut selain mendatangkan materi juga menjadi amal. Bagi seorang muslim yang bekerja merupakan kewajiban yang hakiki dalam rangka menggapai ridho Allah. Ada beberapa ciri etos kerja dalam pandangan Islam, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Al-Salah atau baik dan manfaat Adalah melakukan suatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta dapat bermanfaat orang sekitar dan orang banyak.
- b. Al-Itqan atau kemantapan dan perfectness Adalah dengan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, tekun, dan teliti. Dengan kata lain yaitu melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna.
- c. Al-Ihsan atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi Adalah melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi, yaitu bekerja tanpa kata puas, artinya bekerja dengan sebaik-baiknya lebih tepatnya selalu ingin melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi dari hari sebelumnya. Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan dua pesan:

- 1) Melakukan yang terbaik dari yang dapat dilakukan. Dengan makna

ini pengertiannya sama dengan Itqan. Pesan yang dikandungnya antara lain agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan, apalagi untuk kepentingan umat.

- 2). Mempunyai makna lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Makna ini memberikan pesan peningkatan yang terus-menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu dan sumber daya lainnya.

B. Bank Sumut Syariah

1. Produk-Produk Bank Sumut Syariah

1.1. Produk Penghimpun Dana

1. 1.1. Giro iB Utama Wadiah

Simpanan Giro iB Utama Wadiah merupakan produk penyimpanan dana yang menggunakan prinsip wadiah Yad dhamanah (Titipan Murni). Pada Produk ini nasabah menitipkan dana pada bank dan bank akan mempergunakan dana tersebut sesuai dengan prinsip syariah dan menjamin akan mengembalikan titipan tersebut tersebut secara utuh bila sewaktu-waktu nasabah membutuhkannya. Adapun media penarikan untuk Giro ini adalah blanko cek dan giro.

1.1.2. Giro iB Mudharabah

Produk Giro iB Mudharabah dipersiapkan untuk mengantisipasi perkembangan penggunaan produk-produk perbankan syariah oleh masyarakat. Selama ini produk investasi perbankan yang ditawarkan umumnya berbentuk tabungan dan deposito atas dasar akad Mudharabah (berbagi hasil) sedangkan produk giro menggunakan akad Wadiah (Titipan). Adanya tuntutan masyarakat terutama pelaku bisnis akan kebutuhan sarana investasi melalui produk giro maka dipandang perlu untuk menawarkan suatu produk investasi berupa giro yang memberikan bagi hasil yang dinamakan simpanan Giro iB Mudharabah. Giro iB Mudharabah adalah giro dengan prinsip Mudharabah Mutlaqah yaitu investasi yang dilakukan oleh nasabah sebagai pemilik dana dan bank sebagai pengelola dana dan media penarikan untuk Giro ini adalah blanko cek dan giro.

1.1.3. Tabungan iB Martabe (Tabungan Marwah)

Tabungan Marwah merupakan tabungan yang dikelola berdasarkan prinsip wadiah yad dhamanah yang merupakan titipan murni dengan seizin pemilik dana (shahibul mal) bank dapat mengelolanya didalam operasional bank untuk mendukung sektor real dengan menjamin bahwa dana tersebut dapat ditarik setiap saat oleh pemilik dana.

1.1.4. Tabungan iB Martabe Bagi Hasil Mudharabah (Tabungan Marhamah)

Tabungan Marhamah merupakan produk penghimpunan dana yang dalam pengelolannya menggunakan prinsip Mudharabah Muthalaqah, yaitu investasi yang dilakukan oleh nasabah sebagai pemilik dana (shahibul mal) dan bank sebagai pihak yang bebas tanpa pembatasan dari pemilik dana menyalurkan dana nasabah tersebut dalam bentuk pembiayaan kepada usaha- usaha yang menguntungkan dan tidak bertentangan dengan prinsip syariah. Atas keuntungan yang didapat dari penyaluran dana, bank memberikan bagi hasil sesuai nisbah yang telah disepakati. Tabungan ini dilengkapi fasilitas ATM .

1.1.5. Tabungan iB Makbul

Tabungan iB Makbul adalah produk tabungan khusus PT Bank Sumut sebagai sarana penitipan BPIH (Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji) penabung perorangan secara bertahap ataupun sekaligus dan tidak melakukan transaksi penarikan.

1.1.6. Tabungan Simpel iB (Simpanan Pelajar)

Tabungan Simpel iB (Simpanan Pelajar) merupakan tabungan yang diperuntukkan khusus bagi para pelajar, dimana seorang pelajar dapat memiliki rekening dan buku tabungan sendiri dan pihak bank yang telah bekerjasama dengan sekolah tersebut yaitu dengan mengajukan surat permohonan pembukaan tabungan simpel iB.

1.1.7. Tabungan iB Rencana

Tabungan berjangka yang ditujukan untuk membantu anda memenuhi segala rencana dengan 2 pilihan jenis setoran rutin atau non rutin (bebas) yang dilengkapi dengan asuransi jiwa.

Manfaatnya yaitu :

Aman dan terjamin , Online di seluruh outlet PBS, Bagi hasil yang kompetitif
Memungkinkan mendapatkan program-program yang menarik Gratis Biaya
adm/bln/.Gratis Premi Asuransi Jiwa (Asuransi oleh Panin Life unit Syariah)

1.1.8. Deposito iB Ibadah

Prinsipnya sama dengan tabungan marhamah, akan tetapi dana yang disimpan oleh nasabah hanya dapat ditarik berdasarkan jangka waktu yang telah ditentukan dengan bagi hasil keuntungan yang telah disepakati bersama. Investasi akan disalurkan untuk usaha yang produktif dan halal.

1.2. Produk Penyaluran Dana

1.2.1. Pembiayaan iB Serbaguna

Merupakan pembiayaan dengan akad Murabahah (jual beli) atas barang dengan harga yang disepakati di awal dimana bank menyebutkan harga pembelian dan margin yang diperoleh bank. Bank dapat mensyaratkan pembelian untuk membayar uang muka. Nasabah membayar kepada bank menurut harga yang diperjanjikan dan harga atau pembayaran tidak berubah selama jangka waktu yang telah disepakati. Produk pembiayaan ini dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat untuk pembelian barang-barang konsumtif , modal kerja dan investasi.

1.2.2. Pembiayaan iB Modal Kerja

Pembiayaan modal kerja merupakan penanaman dana dari pemilik dana/modal untuk mencampurkan dana/modal terhadap suatu usaha tertentu dengan pembagian keuntungan berdasarkan nisbah yang telah ditentukan atau disepakati antara nasabah dan bank. Kerugian ditanggung oleh pihak pemilik dana/ modal berdasarkan bagian dana/modal masing-masing. Jangka waktu pembiayaan, pengembalian dana dan pembagian keuntungan ditentukan dalam akad. Pembiayaan iB Modal Kerja adalah pembiayaan yang dikhususkan untuk pembiayaan Modal kerja usaha untuk usaha baik Mikro, Kecil, Menengah atau sektor Komersil/Korporasi. Akad yang dipergunakan adalah akad Mudharabah dan/atau Akad Musyarakah.

1.2.3. Pinjaman dengan Gadai Emas

Pembiayaan ini yaitu pinjaman tanpa imbalan dengan jaminan emas dengan kewajiban mengembalikan pokok pinjaman secara sekaligus atau cicil dengan jangka tertentu. Pembiayaan Rahn dengan gadai emas adalah fasilitas pinjaman dana tanpa imbalan jasa yang diberikan oleh bank kepada nasabah dengan jaminan berupa emas yang berprinsip gadai syariah. Atas emas yang digadaikan bank dengan biaya sewa Rp. 5.500/ gram/bulan.

1.2.4. Pembiayaan Mikro iB Bank Sumut Sejahtera II

Pembiayaan mikro iB Bank Sumut Sejahtera II ini merupakan produk pembiayaan yang melayani segmen pembiayaan mikro pada PT. Bank Sumut UUS. Pembiayaan ini di bentuk untuk melayani nasabah pembiayaan usaha mikro Unit Usaha Syariah dalam skala kebutuhan Rp. 5 Juta- 50 Juta.

1.2.5. KPR iB Griya Bank Sumut Unit Usaha Syariah

Kredit Pemilikan Rumah ini (KPR iB Griya Bank Sumut Unit Usaha Syariah) merupakan pembiayaan yang diberikan kepada perorangan untuk kebutuhan pembelian rumah baik berupa rumah tinggal yang dijual melalui Pengembang atau bukan Pengembang di lokasi- lokasi yang telah ditentukan bank dengan sistem murabahah (jual beli).

1.2.6. Pembiayaan iB Murabahah Pensiun

Pembiayaan iB Murabahah Pensiun merupakan pembiayaan dengan prinsip jual beli (murabahah) dengan tujuan investasi dan konsumsi bagi para pensiunan, dimana bank bertindak sebagai penjual dan nasabah sebagai pembeli (musytari).

1.3. Jasa – Jasa Bank

1.3.1. Kiriman Uang (Transfer)

Transfer uang yaitu suatu jasa bank dalam pengiriman dana dari suatu cabang ke cabang yang lain atas permintaan pihak ketiga untuk dibayarkan kepada penerima ditempat lain. Pengiriman uang menggunakan prinsip wakalah.

1.3.2. Kliring

Kliring yaitu tata cara perhitungan utang piutang dalam bentuk surat-surat dagang dan surat- surat berharga antar bank peserta kliring dengan maksud agar perhitungan utang piutang itu terselenggara dengan mudah, cepat, dan aman serta landasan syariah dengan menggunakan prinsip wakalah.

1.3.3. Bank Garansi

Bank Garansi yaitu pemberian janji bank (penjamin) kepada pihak lain (terjamin) untuk jangka waktu tertentu, jumlah tertentu, dan keperluan tertentu, bahwa bank akan membayar kewajiban nasabah yang diberi garansi bank kepada pihak lain tersebut, apabila nasabah tersebut cedera janji. Bank garansi akan menggunakan prinsip kafalah. Dalam aplikasi PT Bank Sumut Unit Usaha Syariah, Bank memberikan garansi bank untuk kontraktor yaitu jaminan penawaran, penerimaan uang muka, melaksanakan pekerjaan, dan pemeliharaan.

1.3.4. Inkaso (Jasa Tagihan)

Merupakan fasilitas yang diberikan kepada nasabah atas kepastian dan kepengurusan penagihan warkat-warkat yang berasal dari kota lain secara cepat dan aman berdasarkan prinsip wakalah.

1. Mekanisme Pembukaan Rekening Tabungan Marhamah

Dalam pembukaan rekening tabungan, setoran pertama untuk masing-masing Bank berbeda sesuai dengan kebijakan yang berlaku, untuk Bank SUMUT Cabang pembantu Syariah menetapkan setoran pertama minimal sebesar RP. 50.000 dan maksimal RP.100.000.

Untuk setoran selanjutnya minimal Rp. 10.000 selain adanya penetapan jumlah minimal setoran sebagai jaminan keberadaannya dana, Bank juga menetapkan jumlah saldo minimal yang harus ada pada tiap-tiap rekening. Untuk saldo minimal, masing-masing Bank mempunyai ketentuan sendiri tentang ketentuan nominal.

Untuk membuka rekening Tabungan Wadi'ah Marwah harus memakai aplikasi yang telah ditetapkan yaitu:

- a. Aplikasi pembukaan rekening marhamah
- b. Akad pembukaan tabungan marhamah

Adapun mekanisme pembukaan rekening tabungan marhamah adalah sebagai berikut:

1. Nasabah :

- a. calon nasabah datang langsung ke Bank SUMUT Cabang Pembantu Syariah dan langsung menghubungi bagian pelayanan nasabah atau Customer service.

b. Kemudian calon nasabah meminta bagian pelayanan nasabah untuk menjelaskan tentang hal-hal yang berkaitan dengan tabungan marhamah dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi oleh nasabah.

c . Setelah nasabah mendapatkan informasi dan penjelasan dari bagian pelayanan nasabah dan calon nasabah pun bersedia menjadi penabung pada tabungan marhamah. Selanjutnya bagian pelayanan nasabah meminta calon nasabah untuk membaca, melengkapi dan menandatangani formulir yang telah disediakan Bank SUMUT Syariah

d. Calon nasabah mengisi formulir yang berisikan antara lain:

1. Nama
2. Alamat
3. No. Telepon
4. Tempat/ tanggal lahir
5. Kewarganegaraan
6. Nama ibu kandung
7. Status pernikahan
8. Pekerjaan/jabatan
9. Kegiatan usaha
10. Alamat pekerjaan
11. Ktp/sim/paspor
12. Sumber dana
13. Tujuan penggunaan dana

e. Setelah formulir diisi dengan lengkap, formulir tersebut dikembalikan kepada bagian pelayanan nasabah untuk diperiksa dan di input.

f. Nasabah menyerahkan fotokopi identitas yang sah dan masih berlaku.

g. Nasabah mengisi slip setoran awal sebagai syarat untuk membuka rekening tabungan marhamah

2. Bagian pelayanan nasabah

- a. Melayani calon nasabah
- b. Memberikan formulir pembukaan rekening tabungan marhamah

- c. Mengetry data calon nasabah
 - d. Menyiapkan akad dan meminta calon nasabah untuk mempelajarinya
3. Pejabat yang berwenang
- a. Memeriksa kelengkapan dokumen, pengisian formulir dan pencocokan tanda tangan pada specimen
 - b. Mengangktifkan rekening tabungan marhamah
 - c. Menandatangani aplikasi pembukaan rekening dan akad mudharabah
 - d. Menyerahkan kembali ke bagian pelayanan nasabah
4. Bagian pelayanan nasabah (custumer service)
- a. Menerima kembali dokumen-dokumen dari pejabat yang berwenang
 - b. Selanjutnya bagian pelayanan nasabah menyimpan berkas pembukaanrekening dalam bentuk file. Kemudian meminta nasabah untuk melakukan setoran awal ke counter teller.
5. Teller
- a. Menerima dan memeriksa slip setoran dan uang tunai sejumlah yang tertera pada slip setoran
 - b. Teller mencetak data nasabah pada buku tabungan
 - c. Menginput kedalam komputer serta slip setoran dan buku tabungan diberi validasi
 - d. Menandatangani buku tabungan dan slip setoran dengan cara diberi stempel Bank SUMUT Syariah, lalu teller menyerahkan kembali kepada nasabah.
 - e. Teller akan memposting transaksi tersebut dengan jurnal:

Debet	Kas Rp
Debet	Kas Rp
 - f. Slip setoran di rangkap dua, yang asli untuk teller lalu diarsip tanda bukti melakukan setoran, sedangkan yang rangkap kedua diberikan kepada nasabah.

- g. Setiap ada transaksi setoran, teller mencatat transaksi tersebut dalam buku teller.

1. Strategi pemasaran tabungan mudharabah pada Bank SUMUT Syariah

Strategi pemasaran merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana strategi pemasaran merupakan suatu cara mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Karena potensi untuk menjual proporsi terbatas pada jumlah orang yang mengetahui hal tersebut. Adapun strategi pemasaran tabungan mudharabah pada PT. Bank SUMUT Syariah yaitu:

1. Memberikan informasi dan menawarkan produk tabungan kepada masyarakat yang berkunjung langsung ke Bank SUMUT Syariah
2. Melalui spanduk yang terletak di dinding depan bank sumut syariah
3. Memberikan brosur-brosur kepada masyarakat
4. Team work melakukan promosi ke kampus-kampus dalam memasarkan produk tabungan mudharabah marhamah

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang Kepemimpinan Spiritual, Kualitas Kehidupan Kerja, Etos Kerja Islami, serta Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan, telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu seperti yang terlihat pada tabel berikut :

Tabel. 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Anita Rahmawaty Prodi Ekonomi Syari'ah, STAIN Kudus Iqtishadia, Vol. 9, No. 2, 2016	Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati	Berdasarkan pengujian terhadap hipotesis penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif signifikan terhadap budaya organisasi; (2) kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasi; (3) budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap komitmen organisasi; (4) budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja; (5) komitmen organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja; (6) kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (7) kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;

			(8) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan (9) komitmen
2.	Muhdar HM., ST., SE., MM Penerbit: Sultan A mai Press IAIN SULTAN AMAI GORONTALO 2015	Organizational Citizenship Behavior Perusahaan.	Terkait dengan Kepemimpinan spiritual, tolak ukurnya adalah bagaimana membangun keteladanan dan kebiasaan yang baik. Hal inilah yang diharapkan oleh setiap pimpinan untuk mentransfer nilai-nilai yang baik itu. Sebelum itu kepemimpinan spiritual hadir dari sikap pimpin. Jika kepemimpinan spiritualnya muncul dalam kepribadiannya, maka akan berimplikasi terhadap kepemimpinan spiritual instrumentalnya yang akan berfungsi juga terhadap pengembangan profesionalisme karyawan di lembaganya yang ia pimpin. Upaya untuk mengembangkan profesionalisme bukan hanya mengerjakan kompetensi yang ada, akan tetapi kepemimpinannya harus lebih

			dari itu, yaitu berbasis etika religius, kepemimpinan yang terilhami oleh perilaku etis Tuhan dalam memimpin makhluk-makhlukNya.
3.	Ni Luh Putu Surya Astitiani Matrik : Jurnal Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2, Agustus 2016	Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan.	Quality Of Work Life berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh positif dapat diartikan bahwa semakin tinggi Quality Of Work Life yang diterapkan Swastika Bungalows Sanur maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Kedua, Quality Of Work Life berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pengaruh positif dapat diartikan bahwa semakin tinggi Quality Of Work Life yang diterapkan Swastika Bungalows Sanur maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Ketiga, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh positif dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin

			<p>tinggi pula kepuasan kerja karyawan di Swastika Bungalows Sanur. Keempat, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh Quality Of Work Life terhadap Kepuasan kerja karyawan. Peran motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi pengaruh Quality Of Work Life terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh positif dapat diartikan bahwa semakin tinggi Quality Of Work Life yang diterapkan Swastika Bungalows Sanur maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan di Swastika Bungalows Sanur yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Swastika Bungalows Sanur.</p>
4.	<p>Titik Nurbiyati</p> <p>Jurnal Siasat Bisnis. Vol 18 No.2 Juli 2014</p>	<p>Pengaruh Quality Of WorkLife (Qwl) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel</p>	<p>Pengaruh disiplin terhadap kinerjadan pengaruh QWL terhadap kinerja melaluidisi- plinkerja.Dalam penelitian ini menunjukkan pentingnya menciptakan QWL untuk menciptakan kinerja pegawai dengan</p>

		Intervening	kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Meskipun disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja secara parsial tetapi secara bersama-sama juga ada pengaruh secara signifikan. Untuk itu perlu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan QWL antara lain sebagai berikut dalam variabel QWL kategori pertumbuhan dan perkembangan khususnya dalam item pelatihan dan pengembangan perlu adanya tindak lanjut.
5.	Dwita Dkk Jurnal Administrasi Bisnis (Jab) Vol. 26 No. 2 September 2015	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Malang) .	kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dibuktikan dari hasil yang telah dilakukan dalam penelitian ini. Semakin tinggi pengaruh kualitas kehidupan kerjamaka akan semakin tinggi pula disiplin kerja. Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan cenderung untuk menaati peraturan-peraturan yang ada di perusahaan.

			Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan mempunyai disiplin kerja yang lebih baik dari karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja rendah.
6.	Ingsih.Kusni. Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan 2011 (Semantik 2011).	Menerapkan Etos Kerja Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja.	etos kerja adalah respon yang dilakukan oleh seseorang, kelompok, atau masyarakat terhadap kehidupan sesuai dengan keyakinannya masing-masing. Setiap keyakinan mempunyai sistem nilai dan setiap orang yang menerima keyakinan tertentu berusaha untuk bertindak sesuai dengan keyakinannya. Bila pengertian etos kerja re-definisikan, etos kerja adalah respon yang unik dari seseorang atau kelompok atau masyarakat terhadap kehidupan; respon atau tindakan yang muncul dari keyakinan yang diterima dan respon itu menjadi kebiasaan atau karakter pada diri seseorang atau kelompok atau

			masyarakat. Dengan kata lain, etika kerja merupakan produk dari sistem kepercayaan yang diterima seseorang atau kelompok atau masyarakat.
7.	Atika Kusuma Wardani & Miftahun Ni'mah Suseno Humanitas, Vol. IX No.2 Agustus 2012194. H196	Faktor Kepribadian Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Polisi Pariwisata.	Kemampuan seseorang untuk membantu orang lain dipengaruhi oleh kepribadian dan suasana hati (mood). Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang relatif dapat dikatakan tetap, tetapi suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Faktor kepribadian merupakan sesuatu yang melekat pada diri karyawan dan lebih sulit untuk diubah sehingga memiliki pengaruh yang lebih stabil dan bertahan pada <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> . Kepribadian juga merupakan prediktor yang baik lebih baik pada kinerja karyawan pada situasi dimana harapan manajemen agar karyawan menampilkan kinerja tersebut tidak terdefinisi dengan jelas,

			seperti pada perilaku-perilaku <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>
8.	Muhyiddin Taufiq Ardhiyyan Jurnal Ekonomi Syariah Volume 5, Nomor 1, 2017.	Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Umum Syariah Dengan Etika Kerja Islam Melalui Komitmen Organisasi Dan Organization Cityzenship Behavior (<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>)Di Kudus. <i>Equilibrium:</i>	Etika kerja Islam berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah se-Kabupaten Kudus yang di mediasi dengan <i>organizational citizenship behavior</i> .Hal ini berarti semakin tinggi etika kerja islam, semakin tinggi pula kinerja karyawan tetapi sebaiknya dengan di aplikasikan juga nilai etika kerja Islam dalam <i>organizational citizenship behavior</i> .Kerjasama antar muslim dapat mendukung peningkatan produktivitas yang tinggi dalam Islamic ummah. Prinsip-prinsip dalam etika kerja Islam ini membawa individu dalam organisasi untuk memberikan performa yang lebih terhadap pekerjaannya. Dalam kajian perilaku organisasi, <i>organization citizenship behavior</i> merupakan sikap kerja seseorang di luar tugas

			<p>formalnya. Individu akan dengan sukarela membantu dan melakukan pekerjaan di luar job desk formal yang telah ditetapkan. Dari sini, dapat dipandang bahwa dimensi cooperation dan collaboration dari etika kerja Islam akan mengarah pada perilaku <i>organization citizenship behavior</i> yang bermuara pada peningkatan kinerja karyawan.</p>
9.	<p>Roby Sambung Analisis Manajemen Vol. 5 No. 2 Desember 2011</p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour-I Dan Organizational Citizenship Behaviour-O Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Universitas Palangka Raya).</p>	<p>Peningkatan kepuasan kerja dengan memberikan gaji yang sesuai, membuka kesempatan promosi yang baik, memberikan pengawasan yang efektif, menciptakan harmonisasi antar rekan kerja dengan membuat kelompok kerja yang baik, serta memberikan tugas serta tanggung jawab yang menuntut dosen untuk mampu belajar berkembang dengan baik sehingga keterlibatan dalam pekerjaannya sebagai seorang</p>

			<p>akademisi yang professional, maka mampu meningkatkan perilaku diluar peran atau <i>Organizational Citizenship Behaviours</i> terutama <i>Organizational Citizenship Behaviour-O</i>. Interaksi dari dukungan organisasi dalam bentuk perlakuan adil pada semua dosen, mendukung aktifitas-aktifitas dosen dan memberikan kondisi kerja yang baik serta memberikan reward yang sesuai pada dosen, dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen, oleh karena peran penting organisasi tersebut mampu meningkatkan dosen dalam menunjukkan <i>organizational citizenship behavior</i> dalam organisasi</p>
10.	<p>Heru Sulistyono EKOBIS Vol.10, No.2, Juli 2009 : 311 - 321</p>	<p>Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Telkom Divre IV Jawa Tengah. Artinya bahwa nilai-nilai</p>

			<p>spiritual yang diterapkan oleh para pimpinan di Telkom Divre IV Jawa Tengah tidak mendorong kepuasan dan kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan karyawan Telkom telah memperoleh pelatihan ESQ, sehingga terjadi penguatan nilai spiritual dalam diri karyawan untuk bekerja dengan optimal tanpa harus tergantung pada kepemimpinan. Komunikasi organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan komitmen organisasi.</p>
11.	<p>Muhdar.HM Economica: Jurnal Ekonomi Islam – Volume 9, Nomor 2 (2018): 179 - 205</p>	<p>The Effects of Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior to Employees Performance: Study at Sharia Banks in Gorontalo Province</p>	<p>Kecerdasan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Gorontalo, sehingga kecerdasan spiritual tinggi ataupun rendah tidak akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan jika tidak dimediasi dengan nilai-nilai agama.</p>

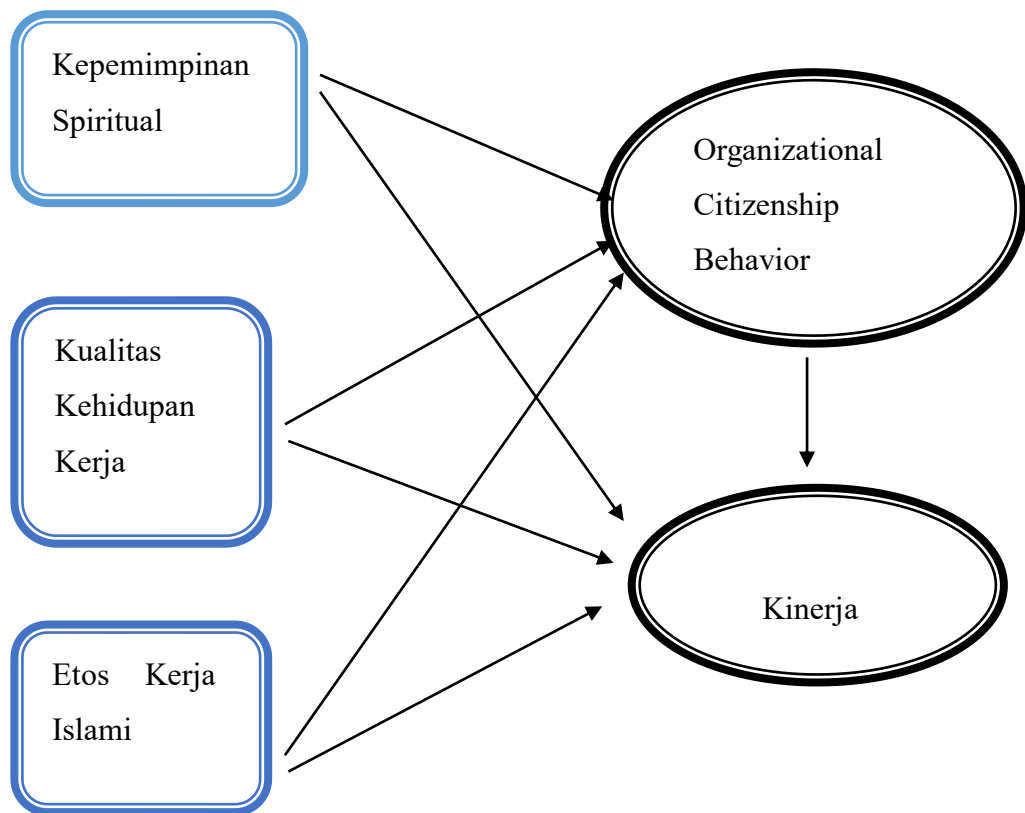
Penelitian terdahulu di atas memberikan gambaran bahwa untuk mengukur efektifitas dan kualitas seorang karyawan perlu dilakukan analisis serta melihat beberapa aspek penting bagaimana kualitas tersebut dimiliki dan dijalankan. meneruskan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, maka penelitian ini hadir untuk memberikan gambaran utuh bagaimana kinerja seorang karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan jika diuji dengan organizational citizenship behavior yang dirujuk oleh kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami.

Peneliti berusaha mengungkap bagaimana kelima variabel yang diuji memiliki hubungan-hubungan yang saling mempengaruhi. Berangkat dari kondisi tersebut, maka peneliti mencoba menarik analisa dari keterhubungan kelima variabel di atas.

D. Kerangka Pemikiran

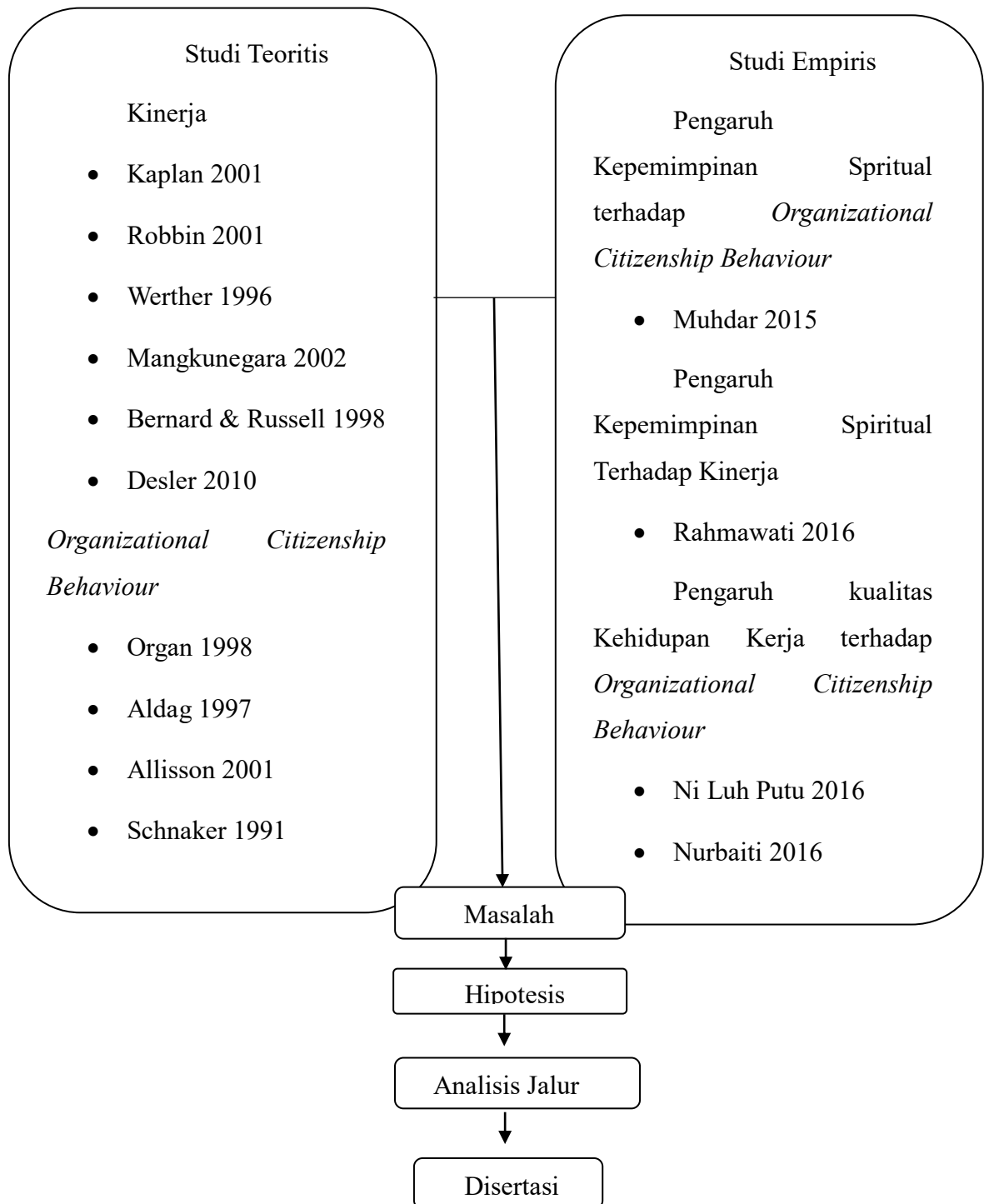
Bagian ini memberikan gambaran tentang kerangka teori yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian. Kerangka pikir ini berdasarkan teori atau pengembangan dari teori yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini memiliki dua variabel yakni variabel bebas dan terikat. Variabel bebas disini terdiri dari tiga turunan yang nantinya akan bersinggungan dengan dua variabel terikat.

Bagan.2.1. Kerangka Pikir Teori



Bagan di atas menunjukkan tiap item yang akan menjadi titik fokus menggambarkan realitas karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Ketiga variable tersebut akan disandingkan dengan variabel terikat yakni *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja. Hanya saja bentuk penyandingan yang terjadi adalah penyandingan ketiga variable bebas terhadap *organizational citizenship behaviour*, yang kemudian akan diteruskan pada penyandingan dengan variable kinerja, tanpa melupakan hubungan dari tiap variabel terhadap kinerja itu sendiri. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana ketiga variabel yang disajikan sebagai variabel bebas mampu ditangkap pada sisi *organizational citizenship behaviour* dan selanjutnya akan dinilai sejauhmana hasil analisis tersebut terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan.

Bagan.2.2. Daftar Bagan



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan desain analisis jalur (path analysis). Rancangan penelitian ini menempatkan kepemimpinan (X_1), kualitas kehidupan kerja (X_2) dan etos kerja islami (X_3) sebagai variabel independen, Organizational citizenship behavior (Y_1) dan kinerja Karyawan (Y_2) sebagai variabel dependen. Penelitian ini mengkaji besaran kontribusi variabel (X_1), (X_2), (X_3) terhadap (Y_2) melalui (Y_1).

Analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini ialah teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung¹¹¹. Dengan kata lain dalam penelitian ini berusaha melihat bagaimana variabel bebas seperti Kepemimpinan Spiritual, Kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami mempengaruhi kinerja Karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan baik secara langsung maupun tidak langsung dimana organizational citizenship behavior menjadi variabel terikat sebagai faktor hubungan tidak langsung.

Tujuan dari analisis jalur adalah untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel sebagai variabel penyebab, terhadap beberapa variabel lainnya sebagai akibat. Analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan dan signifikansi hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

Secara matematis, analisis jalur tidak lain adalah analisis regresi berganda terhadap data yang dibakukan. Dengan demikian, perangkat lunak yang melakukan analisis regresi berganda dapat pula dipakai untuk analisis

¹¹¹Gunawan. Imam. *Pengantar Statistika Inferensial*. (Rajawali Press. Jakarta. 2016), h.244.

jalur. Subjek utama analisis jalur adalah variabel-variabel yang saling berkorelasi. Dengan kata lain analisis jalur mendasarkan diri pada variabel-variabel yang ditentukan sebelumnya oleh peneliti.

Model analisis jalur yang dipilih dalam penelitian ini adalah model mediasi atau lebih dikenal dengan model dua jalur. Model ini adalah model mediasi atau perantara, dimana variabel Y_1 memodifikasi variabel X terhadap variabel Y_2 . Berangkat dari kondisi di atas peneliti berusaha melihat hubungan-hubungan yang hadir dari lima variabel.

Lebih rinci tentang penelitian ini, perlu diperjelas tentang penggunaan pendekatan kuantitatif dalam penelitian. Hal ini berguna sebagai jalan pembuka desain teoritis dan alasan penelitian ini dilakukan menemukan titik fokus, fakta dan simpulan dari penelitian. Dalam menyusun metode penelitian berarti bahwa bagian ini sudah harus menggambarkan tentang cara-cara yang akan ditempuh atau digunakan oleh peneliti untuk melaksanakan suatu kegiatan penelitian dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dirumuskan dalam rumusan masalah atau fokus penelitian. Artinya dengan membaca proposal penelitian, pembaca mengetahui cara-cara yang terperinci akan dilakukan oleh peneliti untuk menjawab rumusan penelitian.

Menurut pendapat Patton metode kuantitatif dalam operasionalnya menggunakan pengukuran yang terstandar yang cocok untuk membedakan sejumlah pendapat atau pengalaman ke dalam kategori respon yang ditetapkan sebelumnya¹¹². Selanjutnya dijelaskan bahwa keuntungan pendekatan kuantitatif adalah adanya kemampuan untuk mengukur reaksi sejumlah orang dalam suatu jumlah pertanyaan yang terbatas sehingga memudahkan dalam perbandingan dan pengumpulan data secara statistik.

Penelitian kuantitatif biasanya menggunakan desain eksplanasi, di mana objek telaahan penelitian eksplanasi (explanatory research) adalah untuk

¹¹²Affiatin, Tina. *Kontroversi pendekatan Kuantitatif Vs Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Psikologi*. (Buletin Psikologi Vol V Nomor 1 tahun 1997), h.37.

menguji hubungan antar-variabel yang dihipotesiskan¹¹³. Pada jenis penelitian ini, jelas ada hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel; untuk mengetahui apakah sesuatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya; atau apakah sesuatu variabel disebabkan/dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya.

Desain eksplanasi dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh dari satu variabel terhadap variabel yang lain. Oleh karena itu, dalam format eksplanasi peneliti menggunakan sampel dan hipotesis penelitian. Desain eksplanasi memiliki kredibilitas untuk mengukur, menguji hubungan sebab akibat dari dua atau lebih variabel dengan menggunakan analisis statistik inferensial (induktif). Disamping itu penelitian eksplanasi juga dapat digunakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan teori bahkan sebaliknya melemahkan bahkan mengugurkan teori.

Secara umum bagian metode penelitian kuantitatif berisi subbab: (1) pendekatan dan jenis penelitian, (2) populasi dan sampel, (3) instrumen penelitian, (4) teknik pengumpulan data, dan (5) analisis data. Atas dasar hal tersebut maka penting bagi peneliti untuk memaparkan tentang bagaimana tehnik yang dilakukan peneliti dalam mendesain penelitian.

B.Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Medan dengan objek kajian karyawan Bank Sumut Syariah di seluruh cabang Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Waktu penelitian di mulai dari bulan Agustus 2019-November 2019.

¹¹³Mulyadi, Mohammad. *Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya*. (Jurnal Studi Komunikasi Dan Media Vol. 15 No. 1 (Januari – Juni 2011)), h.132.

Tabel. 3.1. Rencana Penelitian

Waktu/ Kegiatan	Bulan															
	Agustus 2019				September 2019				Oktober 2019				November 2019			
Riset awal																
Pembuatan Proposal																
Bimbingan dan Kolokium																
Pengumpulan data																
Pengolahan data dan bimbingan																
Draft Disertasi selesai, seminar hasil dan ujian komprehensif																

C. Populasi dan Sampel

Dalam kaitannya dengan kegiatan penelitian, populasi dapat diartikan sebagai jumlah semua orang atau non orang yang memiliki ciri-ciri yang sama dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian dan dapat dijadikan sebagai sumber pengambilan sampel. Dalam kasus penelitian yang peneliti ambil, populasinya adalah Karyawan Bank Sumut Syariah di kota Medan. Dalam hal ini populasi merangkum seluruh staff dan pimpinan cabang Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Dari populasi tersebut, responden mempunyai tingkat pendidikan yang berbeda-beda, dibagi menjadi dua kelompok, yaitu responden yang mempunyai tingkat pendidikan D3, dan responden yang mempunyai tingkat pendidikan S1/S2, Berdasarkan pembagian tersebut pengambilan sampel sudah dianggap

mewakili dalam pengumpulan data. Mengurai populasi dalam penelitian ini dirincikan dengan tabel berikut :

Tabel.3.2. Rician Responden Berdasarkan Pendidikan

Umur Responden (tahun)	Pendidikan Responden				Total	%
	D3	%	S1/S2	%		
di bawah 30						
30 – 40						
40 – 55						
Total						

Tabel.3.3. Rincian Responden Berdasarkan Pengalaman kerja

Umur Responden (tahun)	Masa Kerja Responden (tahun)						total	%
	dibawah 10tahun	%	0-20 tahun	%	0-30 tahun	%		
di bawah 30								
30 – 40								
40 – 55								
Total								

Dalam kegiatan penelitian sampel dapat diartikan sebagai jumlah sebagian dari populasi yang kedudukannya mewakili populasi dan dijadikan sebagai sumber pengumpulan data penelitian. pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Dalam analisis jalur penarikan sampel dan suatu populasi sebanyak 100 -150 sampel.

Berdasarkan rumusan di atas memberikan gambaran bahwa dalam penelitian ini akan diambil 131 jumlah sampel dari 140 populasi dengan pengambilan 6 cabang bank Sumut Syariah di Kota Medan. Jumlah tersebut adalah jumlah keseluruhan karyawan dan tidak termasuk pimpinan Bank Sumut Syariah dari 6 cabang di Kota Medan. Pengambilan sejumlah sampel tersebut untuk memahami lebih dalam kinerja karyawan Bank Sumut Syariah berdasarkan variabel yang telah dikemukakan sebelumnya.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian. Dalam penelitian kuantitatif, umumnya alat pengumpul data/instrumen penelitian yang digunakan oleh peneliti dikembangkan dari jabaran variabel penelitian yang dikembangkan dari teori-teori yang akan diuji melalui kegiatan penelitian yang dikerjakan. Untuk itu sebelum instrumen penelitian yang dikembangkan digunakan untuk mengumpulkan data pada obyek atau responden yang sesungguhnya, hendaknya instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya.

Pemahaman peneliti atas validitas dan reliabilitas instrumen merupakan prasyarat mutlak bagi peneliti kuantitatif. Berkaitan dengan instrumen penelitian kuantitatif terdapat tiga kemungkinan instrumen penelitian yang dapat digunakan oleh peneliti, yakni (1) peneliti menggunakan instrumen penelitian yang sudah baku, yakni instrumen yang telah dikembangkan dan digunakan oleh lembaga atau peneliti sebelumnya, dimana instrumen tersebut sudah teruji/ memenuhi persyaratan uji validitas dan reliabilitasnya; (2) peneliti memodifikasi instrumen penelitian yang sudah ada sebelumnya; dan (3) peneliti mengembangkan sendiri instrumen yang akan digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Untuk penggunaan instrument penelitian yang pertama, uji validitas dan reliabilitas tidak perlu dilakukan, sedangkan untuk penggunaan instrumen penelitian yang kedua dan ketiga perlu dilakukan uji coba instrument penelitian untuk menentukan kelayakan instrumen ditinjau dari uji validitas dan reliabilitasnya.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan desain dari variabel yang peneliti tetapkan sebagai dasar acuan untuk mengurai respon dari para karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan. desain variabel ini peneliti maksudkan

untuk memudahkan dalam membuat daftar pertanyaan dalam kuesioner yang disusun serta ukuran yang jelas dari masing-masing variabel yang diambil. Berangkat dari pemahaman tersebut peneliti merasa perlu untuk menjelaskan rincian dari masing-masing variabel dalam penelitian ini sesuai dengan kerangka teoritis yang sudah dijelaskan di bab sebelumnya.

a. Variabel Bebas

Variabel Bebas dalam penelitian ini mengacu pada tiga segmen yakni kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, dan etos kerja islami. Ketiga item ini memiliki indikator-indikator pendukung yang membentuknya yakni :

1. Kepemimpinan Spiritual

Adapun indikator pendukung yang ingin dilihat dalam kepemimpinan spiritual antara lain : kejujuran Hati ,Fairness, semangat amal saleh, membenci formalitas, sedikit bicara, menjadi panutan, menerima perubahan, think global, act local, pemimpin yang dicintai,

2. Kualitas Kehidupan Kerja

Indikator pendukung yang ingin dilihat dalam kualitas kehidupan kerja antara lain : manajemen partisipatif, lingkungan kerja yang baik, desain pekerjaan, pengembangan potensi, penghargaan kerja.

3. Etos Kerja Islami

Indikator yang ingin dilihat dalam etos kerja islami antara lain : baik dan bermanfaat, kemantapan, melakukan yang terbaik.

b. Variabel terikat

Variable terikat dalam penelitian ini mengacu dengan teknik path analisis yang dengan kata lain memiliki dua variabel. Kedua variabel tersebut adalah *organizational citizenship behaviour* dan kinerja.

1. *organizational citizenship behaviour*

Adapun indikator yang ingin dilihat dalam *organizational citizenship behaviour* antara lain: Alturisme, kesanggupan kerja lembur, kesediaan berkorban, sikap sportif, sopan.

2. Kinerja

Adapun indikator yang ingin dilihat dalam kinerja antara lain: Individu, psikologis, Organisasi.

Setiap Varibel akan disusun dengan pertanyaan menggunakan skala Likert dengan jawaban sangat tidak baik diberi skor 1, tidak baik diberi skor 2, kurang baik diberi skor 3, baik diberi skor 4 dan sangat baik diberi skor 5.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahapan penelitian dimana peneliti melakukan kegiatan untuk menemui responden penelitian dan meminta mereka untuk mengisi angket penelitian (jika menggunakan angket sebagai instrumen penelitian); mengamati kegiatan (jika menggunakan pedoman pengamatan semacam daftar cek); mencatat angka-angka atau kata-kata yang berkaitan dengan topik penelitian (jika menggunakan pedoman dokumentasi); atau aktivitas lainnya yang relevan. Untuk itu pada subbab ini yang perlu dikemukakan adalah bagaimana cara yang akan dilakukan peneliti untuk mendapatkan data penelitian dan kapan kegiatan pengumpulan data dilakukan.

2. Data Primer

Data primer diperoleh melalui kuisioner. Pada saat pengumpulan data peneliti menjelaskan waktu, tujuan, manfaat dan prosedur pelaksanaan kepada calon responden dan yang bersedia berpartisipasi diminta untuk menandatangani *informed consent*. Responden yang bersedia mengisi lembar kuisioner diberi kesempatan untuk bertanya apabila ada pertanyaan yang tidak dipahami . selesai pengisian kuesioner, peneliti memeriksa kelengkapan data dan jika ada data yang kurang,dapat langsung dilengkapi. Selanjutnya data yang telah terkumpul di analisa.

3. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dengan mempelajari berbagai sumber bacaan, seperti buku-buku, jurnal, artikel yang berkaitan erat dengan kinerja karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Dokumen-dokumen dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan menganalisis organisasi yang diterapkan di pemerintahan. Data tersebut meliputi *personal document* (dokumen pribadi) and *official document* (dokumen resmi). Dokumen pribadi terdiri dari *intimate diaries* (buku harian), *personal letters* (surat pribadi), *autobiographies* (autobiografi). Sedangkan dokumen resmi terdiri atas *internal documents*, *external communication*, *student record* and *personnel files*¹¹⁴.

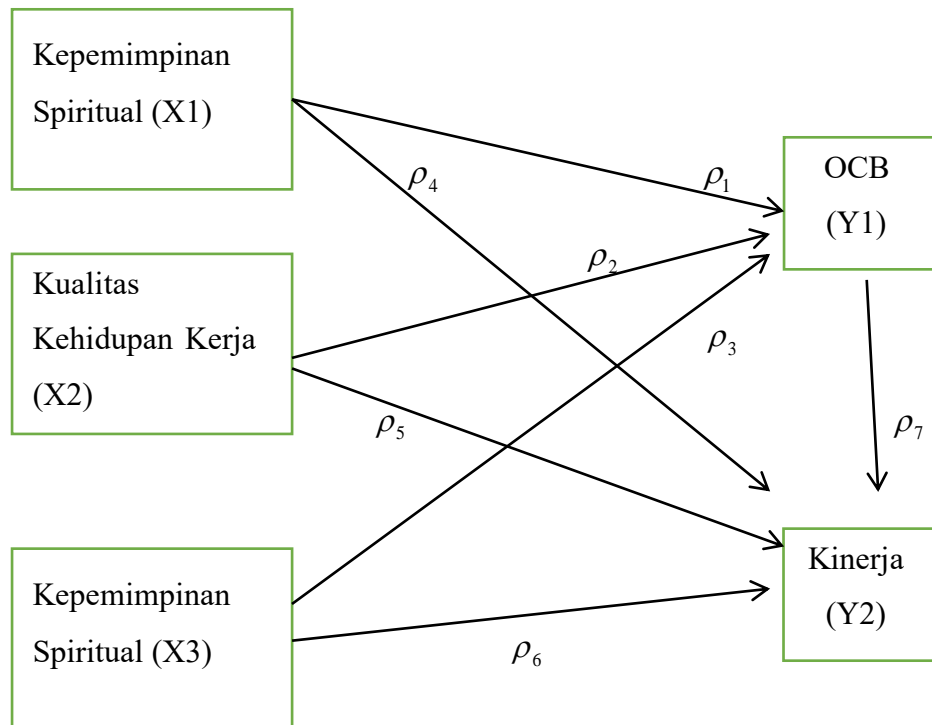
Penggunaan dokumen ini didasarkan pada lima alasan sebagai berikut. (1) Sumber-sumber ini tersedia dan murah (terutama dari segi waktu). (2) Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, akurat, dan dapat dianalisis kembali. (3) Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya. (4) Sumber ini merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas. (5) Sumber ini bersifat non reaktif sehingga tidak sukar ditemukan dengan teknik kajian isi.

F. Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, penggunaan program statistik merupakan suatu yang mutlak diperlukan. Untuk itu pemahaman tentang persyaratan penggunaan formula atau rumus-rumus statistik itu harus diperhatikan. Hal ini penting, sebab setiap formula/rumus dalam statistik memerlukan persyaratan-persyaratan tertentu, misalnya persyaratan tentang skala data. Sebagai contoh, peneliti memiliki data penelitian yang kesemuanya datanya berskala interval dan rasio, maka peneliti dapat menggunakan formula atau rumus Product Moment dan Regresi untuk menguji keterkaitan variabel satu dengan variabel lainnya.

¹¹⁴Bogdan, R., & Biklen, S. K. *Qualitative Research for Education: An introduction to theories and methods*. (Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1998), h.97.

Bagan.3.1. Diagram Analisis Jalur



Dari diagram *path analysis* dalam penelitian ini, dapat diformulasikan dalam persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y_1 = \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + \rho_3 X_3 + \varepsilon_1 \dots\dots\dots 1)$$

$$Y_2 = \rho_4 X_1 + \rho_5 X_2 + \rho_6 X_3 + \rho_7 Y_1 + \varepsilon_2 \dots\dots\dots 2)$$

Keterangan :

X_1 = Kepemimpinan Spritual

X_2 = Kualitas Kehidupan Kerja

X_3 = Etos Kerja Islami

Y_1 = *organizational citizenship behaviour*

Y_2 = Kinerja

ρ = Koefisien jalur

ε = Residu

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (Path Analysis), dalam tehnik ini menggunakan taraf signifikansi Analisis jalur yang digunakan yaitu Path Analisis model mediasi (dua jalur). Hal ini merujuk pada variabel X1, X2, X3 yang dihubungkan pada variabel Y1 selanjutnya hasilnya dihubungkan dengan variabel Y2.

Jonathan Sarwono mengungkapkan pengertian dari *Path analysis* (analisis jalur) adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen exogenous terhadap variabel dependen endogenous¹¹⁵. Beberapa pengertian dari *Path analysis* (analisis jalur) lainnya yang berhasil dihimpun oleh Sarwono dalam tulisannya dimana definisi tersebut antara lain:

1. Path analysis adalah perluasan dari regresi linier berganda dan yang memungkinkan analisis model-model yang lebih kompleks (Streiner, 2005).
2. Path analysis ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung”. (Robert D. Retherford 1993).
3. Sedangkan menurut Paul Webley (1997): “Path analysis merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (magnitude) dan sig-nifikansi (significance) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.”
4. David Garson (2003) dari North Carolina State University

¹¹⁵ Jonathan Sarwono. *Mengenal Path Analysis: (Sejarah, Pengertian dan Aplikasi*. Vol. 11, No 2, 2011), h. 285.

mendefinisikan path analysis sebagai “Model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Modelnya digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan panah dimana anak panah tunggal menunjukkan sebagai penyebab. Regresi dikenakan pada masing-masing variabel dalam suatu model sebagai variabel tergantung (pemberi respon) sedang yang lain sebagai penyebab. Pembobotan regresi diprediksikan dalam suatu model yang dibandingkan dengan matriks korelasi yang diobservasi untuk semua variabel dan dilakukan juga penghitungan uji keselarasan statistic.

Path analysis (analisis jalur) pertama kali dikembangkan oleh Sewall Wright dimana bertujuan untuk menjelaskan akibat langsung dan tidak langsung dari sekumpulan variabel eksogen terhadap sekumpulan variabel endogen¹¹⁶. Analisis jalur memiliki fungsi dalam rangka mengetahui dan mengidentifikasi hubungan structural antar variabel (yaitu variabel eksogen terhadap variabel endogen). Selain itu, fitur lain yang dapat ditangkap dari adanya hubungan jalur ini adalah pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antar variabel¹¹⁷.

Berikut tahapan dalam melakukan analisis jalur:

1. Uji normalitas untuk setiap data
2. Membuat hubungan structural antar variabel
3. Menghitung koefisien jalur
4. Menguji kecocokan koefisien jalur

Sedangkan menurut Jonathan Sarwono, tahapan dalam menggunakan path analysis adalah sebagai berikut:

¹¹⁶ Wright, Sewal. *An Introduction to Path Analysis*. (An Annotated bibliography. Structural Equation Modelling, 1934), h.1.

¹¹⁷ Martadiputra. *Analisis Jalur Path Analysis*: (Menggunakan SPSS versi 15. Universitas Pendidikan Indonesia, 2015), h. 23.

1. Merancang model penelitian yang berdasarkan pada teori
2. Membuat hipotesis dari model yang telah dirancang
3. Menentukan model diagram jalurnya didasarkan pada variabel-variabel yang dikaji
4. Membuat diagram jalur
5. Melakukan prosedur path analisis

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sebenarnya analisis jalur merupakan kepanjangan dari analisis regresi berganda. Dalam analisis jalur kita hanya menggunakan X baik sebagai variabel eksogen (sebab) maupun endogen (akibat), untuk itu dalam analisis penelitian ini variabel Y1 selanjut ke Y2.

Tabel di bawah ini memberikan jawaban dari instrumen penelitian yang dipakai berdasarkan teori dan analisis jalur. Kepemimpinan spiritual disini mengacu pada teori dari Tobroni, dimana beliau mengungkapkan 10 karakter yang harus dimiliki seorang yang menjalankan kepemimpinan spiritual. Dalam konteks penelitian ini peneliti hanya mengambil 5 karakter yakni kejujuran sejati, Fairness, semangat amal saleh, sedikit bicara dan menjadi panutan. Peneliti mengambil hal tersebut untuk melihat lebih fokus terkait kepemimpinan spiritual di Bank Sumut Syariah. Hal ini juga berlaku untuk Kualitas kehidupan kerja dari Kasen mengambil 4 karakter yakni manajemen partisipatif, lingkungan kerja yang baik, pengembangan potensi dan penghargaan kerja. Etos kerja islami mengambil tiga karakternya yakni baik dan bermanfaat, kemantapan dan melakukan yang terbaik. *organizational citizenship behaviour* mengambil 4 karakter dari 5 yakni altruisme, kesanggupan kerja lembur, rela berkorban, sikap sportif. Sedangkan kinerja mengambil tiga karakter yakni individu, psikologi dan organisasi.

Tabel 3.4. Operasional Variabel Penelitian

Variable Bebas				
No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Instrument
1.	Kepe- mimpin -an Spiri- tual Tabroni (2005)	Kejujuran sejati	Memegang teguh kejujuran	X1.1
		Fairness	Baik dan adil terhadap diri sendiri dan orang lain	X1.2
		Semangat amal saleh	Keamanan, kemapanan, dan kejayaan diri	X1.3
		Membenci formalitas dan <i>organize religion</i>	Taat pada peraturan	X1.4
		Sedikit bicara, banyak kerja, dan santai	Mengedepankan pekerjaan secara efisien dan efektif	X1.5
		Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain	Bersikap secara bijaksana dalam segala situasi	X1.6
		Keterbukaan menerima perubahan	Memiliki rasa hormat dan senang terhadap perubahan	X1.7
		Pemimpin yang dicintai	Cinta terhadap orang yang dipimpinnya	X1.8
		<i>Think globally and act locally</i>	Disiplin dan fokus terhadap kekinian	X1.9
		Kerendahan hati	Menjadi sosok panutan	X1.10

Variable Bebas				
No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Instrument
2.	Kualitas Kehidupan Kerja Cascio et al. (2003)	Manajemen partisipatif	Perencanaan dalam kerja	X2.1
		Lingkungan kerja yang baik	Karyawan merasa nyaman bekerja	X2.2
		Desain pekerjaan	<i>Skill variety</i>	X2.3
			<i>Task identity</i>	X2.4
			<i>Autonomy</i>	X2.5
			<i>Feedback</i>	X2.6
		Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri	Kerjasama tim	X2.7
		Penghargaan kerja	Mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan	X2.8

Variable Bebas				
No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Instrument
3.	Etos Kerja Islami Andayani (2016)	<i>Al-salah</i>	Teladan bagi rekan kerja	X3.1
			Mempunyai sikap baik dan bermanfaat	X3.2
			Bermanfaat bagi orang lain	X3.3
		<i>Al-Itqan</i>	Melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	X3.4
			Melakukan pekerjaan dengan tekun	X3.5
			Melakukan pekerjaan dengan teliti	X3.6
		<i>Al-Ihsan</i>	Melakukan pekerjaan lebih baik lagi	X3.7
			Bekerja tanpa kata puas	X3.8
			Bekerja dengan kualitas	X3.9
			Menggunakan waktu dan sumber daya dengan baik	X3.10

Variable Terikat				
No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Instrument
4.	Organization al Citizenship Behaviour Allison et al. (2001)	<i>Altruism</i>	Membantu karyawan lain	Y1.1
			Kerja tanpa paksaan (ikhlas)	Y1.2
		<i>Concenti- ousness</i>	Memiliki kinerja yang baik	Y1.3
			Prestasi kerja yang melebihi standar	Y1.4
		<i>Sportman- ship</i>	Tidak membuat isu-isu	Y1.5
			Bersikap sportif	Y1.6
		<i>Civic Virtue</i>	Berpartisipasi secara sukarela	Y1.7
			Dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi	Y1.8
		<i>Courtesy</i>	Membantu masalah orang lain	Y1.9

Variable Terikat				
No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Instrument
5.	Kinerja Kaplan and Norton (2001)	Individu	Memiliki kemampuan dan keahlian	Y2.1
			Memiliki latar belakang yang baik	Y2.2
		Psikologis	Memiliki persepsi yang baik	Y2.3
			Menjaga sikap terhadap orang lain	Y2.4
			Memiliki kepribadian yang baik	Y2.5
			Keinginan untuk belajar	Y2.6
			Memiliki motivasi yang tinggi	Y2.7
		Organisasi	Memiliki sumber daya yang baik	Y2.8
			Memiliki jiwa kepemimpinan yang baik	Y2.9
			Memiliki penghargaan bagi karyawan berprestasi	Y2.10

Setiap karakter dalam variabel ini menjadi dimensi, dimana dimensi tersebut berasal dari kegiatan mengelaborasi teori dan variabel. Dengan kata lain, dimensi tersebut juga masih perlu diterjemahkan lagi menjadi indikator-indikator penentu. Hal inilah yang digambarkan oleh tabel di atas bagaimana setiap dimensi memiliki indikator penjelas. Dan selanjutnya untuk sampai pada

tahap yang lebih rinci, indikator-indikator tersebut diukur dengan instrument penelitian berupa pertanyaan.

Disinilah pentingnya analisis jalur melihat hubungan-hubungan yang terjadi antar variabel penelitian, dimana analisis jalur akan mengungkapkan hubungan-hubungan yang tercipta dari singgungan-singgungan instrument penelitian yang sudah diubah.

1. Uji Kualitas Data

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban atau pemecahan masalah penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, kesimpulan tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu :

1.1.Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat Uji coba yang dilakukan yang dilakukan sebaiknya dilakukan minimal terhadap 30 orang responden.

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat dan mempunyai validitas tinggi, tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud Untuk menguji validitas dapat dihitung korelasi antara masing-masing pertanyaan skor total dengan teknik korelasi “*product moment*” dari Pearson. Perhitungan yang digunakan adalah teknik korelasi produk moment yang dapat diperoleh dengan rumus :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden

y = Variabel endogen

x = Variabel eksogen

Apabila r hitung > r tabel dengan taraf signifikansi 5% maka dapat disimpulkan ada korelasi yang nyata di antara dimensi-dimensi yang ditetapkan dengan kinerja auditor sehingga dapat dikatakan bahwa kuesioner sebagai alat ukur tersebut adalah valid.

1.2.Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas yaitu uji yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan. Satu kuesioner dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 Teknik *cronbach alpha* dilakukan dengan menghitung varians tiap butir pertanyaan dan varians total dari pertanyaan-pertanyaan. *Cronbach alpha* dapat diperoleh dengan rumus

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_i^2} \right]$$

Keterangan:

r = Koefisien reliabilitas instrumen (*cronbach alpha*)

k = Banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Total varians butir

σ_i^2 = Total varians

G. Pengujian Model Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan “Model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Model ini digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan panah dimana anak panah tunggal menunjukkan sebagai penyebab. Regresi dikenakan pada masing-masing variabel dalam suatu model sebagai variabel tergantung (pemberi respon) sedang yang lain sebagai penyebab. Pembobotan regresi diprediksikan dalam suatu

model yang dibandingkan dengan matriks korelasi yang diobservasi untuk semua variabel dan dilakukan juga penghitungan uji keselarasan statistik.

1. Uji asumsi klasik

1.1. Pengujian Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk melihat apakah data berdistribusi normal peneliti menganalisis grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal dan juga menganalisis probabilitas plot yang membentuk plot antara nilai-nilai teoritis (sumbu x) melawan nilai-nilai yang didapat dari sampel (sumbu y).

1. Pada grafik histogram, dikatakan variabel berdistribusi normal pada grafik histogram yang berbentuk lonceng apabila distribusi data tersebut tidak menceng kekiri atau menceng ke kanan.
2. Apabila plot dari keduanya berbentuk linear (dapat didekati oleh garis lurus), maka hal ini merupakan indikasi bahwa residual menyebar normal. Bila pola-pola titik yang terletak selain di ujung-ujung plot masih berbentuk linear, meskipun ujung-ujung plot agak menyimpang dari garis lurus, dapat dikatakan bahwa sebaran data (dalam hal ini residual) adalah menyebar normal.

2. Pengujian Heteroskedaritas

Uji heteroskedastisitas pada prinsipnya ingin menguji apakah sebuah grup mempunyai varians yang sama diantara anggota grup tersebut. Jika varians sama dan ini yang seharusnya terjadi maka dikatakan tidak ada heteroskedastisitas. Jika varians tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisitas.

2.1. Pengujian Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolinieritas ini

berarti adanya hubungan yang sempurna atau pasti, diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi

2.2. Pengujian Koefisien Determinan (R^2)

Pengujian dengan menggunakan uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas. Uji koefisien determinasi (R^2) adalah dengan persentase pengkuadratan nilai koefisien yang ditemukan. Koefisien determinan (R^2) berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu), ($0 \leq R^2 \leq 1$). Hal ini berarti bila R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X_1, X_2 dan X_3) adalah besar terhadap variabel terikat (Y). (Situmorang dkk 2008 : 63).

2.3. Uji secara individu (uji t_{hitung})

Hasil uji t dapat dilihat pada tabel coefficients pada kolom sig (*significance*). Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan t_{hitung} nilai masing-masing koefisien regresi dengan nilai t_{tabel} (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 5%. Jika probabilitas nilai t atau signifikansi $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau jika probabilitas nilai t atau signifikansi $> 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.. Untuk menguji hipotesa, dalam penelitian penulis menggunakan uji t (t test) dengan membandingkan antara statistik t_{hitung} dengan statistik t_{tabel} . maka dapat dijelaskan dengan ketentuan sebagai berikut :

- Jika statistik $t_{hitung} > statistik t_{tabel}$, maka H_a diterima
- Jika statistik $t_{hitung} < statistik t_{tabel}$, maka H_a ditolak

H₀₁ : Kepemimpinan Spiritual tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* Karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan

- Ha1 : Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* Karyawan Bank Sumut Syariah
- Ho2: Kualitas Kehidupan Kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* Karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan
- Ha2 : Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* Karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan
- Ho3 : Etos Kerja Islami tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* Karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan
- Ha3 : Etos Kerja Islami berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* Karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan
- Ho4: *organizational citizenship behaviour* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan
- Ha4 : *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan

2.4.Uji Korelasi

Koefisien korelasi adalah ukuran atau indeks dari hubungan antara dua variabel. Koefisien korelasi besarnya antara -1 sampai +1. Tanda positif dan negatif menunjukkan arti atau arah dari hubungan koefisien korelasi tersebut. Korelasi positif nilainya berada antara 0 sampai +1, nilai menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik, maka akan menyebabkan kenaikan pada variabel yang lainnya dan sebaliknya. Korelasi negatif nilainya berada antara -1 sampai dengan 0, nilai tersebut menjelaskan bahwa apabila suatu variabel naik, maka variabel yang lainnya akan turun, dan sebaliknya.

H. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument

1. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Spiritual

Dari uji validitas 10 butir pernyataan Variabel kepemimpinan spiritual diperoleh hasil pada tabel dibawah ini dengan perolehan r_{hitung} dan cronbach alpha sebagai berikut:

H. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument

1. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Spiritual

Dari uji validitas 10 butir pernyataan Variabel kepemimpinan spiritual diperoleh hasil pada tabel dibawah ini dengan perolehan r_{hitung} dan cronbach alpha sebagai berikut:

Tabel 3.5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Spiritual

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1.	0.799	0.1432	Valid
2.	0.725	0.1432	Valid
3.	0.857	0.1432	Valid
4.	0.755	0.1432	Valid
5.	0.751	0.1432	Valid
6.	0.847	0.1432	Valid
7.	0.762	0.1432	Valid
8.	0.741	0.1432	Valid
9.	0.775	0.1432	Valid
10.	0.795	0.1432	Valid

Sumber : Data Diolah, 201

Tabel 3.6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Spiritual

Item-Total Statistics					
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kesimpulan
X1#1	37.70992	24.71521	0.751597	0.917657	Reliable
X1#2	37.54962	25.01867	0.660848	0.921835	Reliable
X1#3	37.75573	24.06295	0.819123	0.913975	Reliable
X1#4	37.91603	23.63136	0.67829	0.922035	Reliable
X1#5	37.84733	24.93036	0.693078	0.920321	Reliable
X1#6	37.79389	24.25719	0.80791	0.914739	Reliable
X1#7	37.80153	24.23723	0.696772	0.920076	Reliable
X1#8	37.79389	24.24181	0.669046	0.921745	Reliable
X1#9	38.03053	23.84521	0.708996	0.919594	Reliable
X1#10	37.93893	23.78086	0.734742	0.918044	Reliable

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas , maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. R hitung diperoleh dari perhitungan SPSS, sedangkan r tabel merujuk pada tabel r dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai n (data) 131 data. Tabel berikutnya menunjukkan hasil uji reliabilitas setiap item pada variabel ini. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item-item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah reliable. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach Alpha* di atas 0.6.

2. Uji Validitas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Dari uji validitas 8 butir pernyataan Variabel kualitas kehidupan kerja diperoleh hasil pada tabel di bawah ini dengan perolehan r_{hitung} dan cronbach alpha sebagai berikut:

Tabel 3.7. Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0.731	0.1432	Valid
2	0.732	0.1432	Valid
3	0.798	0.1432	Valid
4	0.671	0.1432	Valid
5	0.808	0.1432	Valid
6	0.748	0.1432	Valid
7	0.541	0.1432	Valid
8	0.674	0.1432	Valid

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel 3.8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Item-Total Statistics					
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kesimpulan
X2#1	29.35115	10.64498	0.636611	0.83333	Reliable
X2#2	29.45038	10.31098	0.62171	0.83477	Reliable
X2#3	29.30534	10.25989	0.720025	0.823262	Reliable
X2#4	29.1145	11.10217	0.571127	0.84101	Reliable
X2#5	29.33588	10.2094	0.732438	0.821738	Reliable
X2#6	29.31298	10.72437	0.663755	0.831083	Reliable
X2#7	29.79389	11.08796	0.362204	0.87146	Reliable
X2#8	29.50382	10.7596	0.556345	0.842484	Reliable

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. R hitung diperoleh dari perhitungan SPSS, sedangkan r tabel merujuk pada tabel r dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai n (data) 131 data. Tabel berikutnya menunjukkan hasil uji reliabilitas setiap item pada variabel ini. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item-item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah reliable. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach Alpha* di atas 0.6.

3. Uji Validitas Variabel Etos Kerja Islami

Dari uji validitas 10 butir pernyataan Variabel etos kerja Islami diperoleh hasil pada tabel dibawah ini dengan perolehan r_{hitung} dan cronbach alpha sebagai berikut:

Tabel 3.9. Hasil Uji Validitas Variabel Etos Kerja Islami

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0.810	0.1432	Valid
2	0.802	0.1432	Valid
3	0.854	0.1432	Valid
4	0.805	0.1432	Valid
5	0.837	0.1432	Valid
6	0.740	0.1432	Valid
7	0.790	0.1432	Valid
8	0.740	0.1432	Valid
9	0.786	0.1432	Valid
10	0.748	0.1432	Valid

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel 3.10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Etos Kerja Islami

Item-Total Statistics					
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kesimpulan
X3#1	38.98473	17.47669	0.759605	0.925271	Reliable
X3#2	39.0687	17.47986	0.749253	0.925783	Reliable
X3#3	38.93893	17.2424	0.813478	0.922542	Reliable
X3#4	38.8855	17.60986	0.754343	0.925588	Reliable
X3#5	38.87023	17.25226	0.791095	0.923622	Reliable
X3#6	39.03053	17.79906	0.673632	0.929608	Reliable
X3#7	38.9084	17.54539	0.734428	0.926535	Reliable
X3#8	39.03053	17.95291	0.676551	0.929355	Reliable
X3#9	38.92366	17.67105	0.730584	0.926735	Reliable
X3#10	39.03817	17.56007	0.677898	0.929673	Reliable

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. R hitung diperoleh dari perhitungan SPSS, sedangkan r tabel merujuk pada tabel r dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai n (data) 131 data. Tabel berikutnya menunjukkan hasil uji reliabilitas setiap item pada variabel ini. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah reliable. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach Alpha* di atas 0.6.

4. Uji Validitas Variabel Organizational Citizenship Behavior

Dari uji validitas 9 butir pernyataan Variabel Organizational Citizenship Behavior diperoleh hasil pada tabel di bawah ini dengan perolehan r_{hitung} dan cronbach alpha sebagai berikut:

Tabel 3.11. Hasil Uji Validitas Variabel Organizational Citizenship Behavior

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0.797	0.1432	Valid
2	0.799	0.1432	Valid
3	0.828	0.1432	Valid
4	0.791	0.1432	Valid
5	0.786	0.1432	Valid
6	0.807	0.1432	Valid
7	0.813	0.1432	Valid
8	0.797	0.1432	Valid
9	0.807	0.1432	Valid

Sumber : Data Diolah, 2019

**Tabel 3.12. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Organizational
Citizenship Behavior**

Item-Total Statistics					
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kesimpulan
Y1#1	32.71756	23.48115	0.750767	0.918712	Reliable
Y1#2	32.92366	22.37874	0.739029	0.917878	Reliable
Y1#3	32.74809	22.52836	0.779766	0.91572	Reliable
Y1#4	33	22.15385	0.725964	0.918763	Reliable
Y1#5	33.26718	21.07422	0.700996	0.923103	Reliable
Y1#6	32.96947	22.49137	0.751501	0.917197	Reliable
Y1#7	33.12977	21.42149	0.745442	0.918025	Reliable
Y1#8	32.90076	22.53623	0.739064	0.917932	Reliable
Y1#9	32.83206	23.06389	0.758643	0.917549	Reliable

Sumber : Data Diolah, 201

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. R hitung diperoleh dari perhitungan SPSS, sedangkan r tabel merujuk pada tabel r dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai n (data) 131 data. Tabel berikutnya menunjukkan hasil uji reliabilitas setiap item pada variabel ini. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah reliable. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach Alpha* di atas 0.6.

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja

Dari uji validitas 10 butir pernyataan Variabel kinerja diperoleh hasil pada tabel dibawah ini dengan perolehan r_{hitung} dan cronbach alpha sebagai berikut:

Tabel 3.13. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0.731	0.1432	Valid
2	0.845	0.1432	Valid
3	0.750	0.1432	Valid
4	0.839	0.1432	Valid
5	0.708	0.1432	Valid
6	0.746	0.1432	Valid
7	0.860	0.1432	Valid
8	0.659	0.1432	Valid
9	0.738	0.1432	Valid
10	0.661	0.1432	Valid

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel 3.14. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Item-Total Statistics					
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kesimpulan
Y2#1	38.54198	20.43476	0.661094	0.907645	Reliable
Y2#2	38.53435	19.77381	0.801551	0.899665	Reliable
Y2#3	38.48855	20.02102	0.678714	0.906717	Reliable
Y2#4	38.51908	19.86694	0.795016	0.900149	Reliable
Y2#5	38.48855	20.25179	0.625422	0.910058	Reliable
Y2#6	38.64122	20.20106	0.676471	0.906778	Reliable
Y2#7	38.64122	19.44721	0.817403	0.898319	Reliable
Y2#8	38.77863	20.80446	0.572411	0.912784	Reliable
Y2#9	38.44275	20.40247	0.670369	0.907119	Reliable
Y2#10	38.61832	20.83782	0.576417	0.91247	Reliable

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. R hitung diperoleh dari perhitungan SPSS, sedangkan r tabel merujuk pada tabel r dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai n (data) 131 data. Tabel berikutnya menunjukkan hasil uji reliabilitas setiap item pada variabel ini. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item-item pernyataan pada kuesioner yang disebar ke responden adalah reliable. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach Alpha* di atas 0.6

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Sekilas Tentang Bank Sumut Syariah

PT. Bank Sumut merupakan salah satu alat atau kelengkapan otonomi daerah di bidang perbankan. PT. Bank Sumut mempunyai fungsi sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah, bertindak sebagai pemegang kas daerah dan atau melaksanakan penyimpanan uang daerah serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dengan melakukan kegiatan usaha sebagai Bank Umum sebagai dengan maksud UU No. 7 Tahun 1992 yang telah diubah menjadi UU No. 10 Tahun 1998.

Gagasan dan wacana untuk mendirikan unit/divisi usaha syariah sebenarnya telah berkembang cukup lama dikalangan stakeholder PT. Bank Sumut, khususnya Direksi dan Komisaris, yaitu sejak dikeluarkannya UU No. 10 Tahun 1998 yang memberikan kesempatan bagi Bank Konvensional untuk mendirikan usaha syariah juga didasarkan pada kultur masyarakat Sumatera Utara yang relegius, khususnya umat islam yang semakin sadarkan pentingnya menjalankan ajarannya dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam bidang ekonomi.

Komitmen untuk mendirikan unit usaha syariah semakin menguat seiring dikeluarkannya Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang menyatakan bahwa bunga haram. Tentunya, fatwa ini mendorong keinginan masyarakat muslim untuk mendapatkan layanan jasa-jasa perbankan berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Dari hasil survey yang dilakukan di 8 (delapan) kota di Sumatera Utara, menunjukkan bahwa minat masyarakat terhadap pelayanan Bank Syariah cukup tinggi yaitu mencapai 70% untuk tingkat ketertarikan, di atas 50% untuk keinginan mendapatkan pelayanan perbankan syariah. Atas dasar hal ini, bank komitmen PT. Bank Sumut terhadap pengembangan layanan Perbankan Syariah maka pada tanggal 04 November 2004 PT. Bank Sumut membuka Unit Usaha Syariah dengan 2 (dua) Kantor Cabang Syariah Padang Sidempuan sesuai izin dari BI NO.6/DPIP/PRZ/Mdn tanggal 18 Oktober 2004.

PT. Bank Sumut Syariah telah didukung oleh sistem operasional perbankan yang disebut OLIB“S Syariah. Dalam menjalankan operasional perbankan sehari-hari PT Bank Sumut Unit Syariah menggunakan sistem operasional yang menguat pada prinsip syariah. Pada sistem operasi Bank Sumut Unit Usaha Syariah pemilik dana menanamkan uangnya di Bank tidak dengan motif mendapatkan bunga, tapi dalam rangka mendapatkan keuntungan bagi hasil. Dana nasabah tersebut kemudian disalurkan kepada mereka yang membutuhkan dalam bentuk modal usaha, dengan perjanjian keuntungannya telah disepakati.

1. Statement Budaya PT Bank Sumut

Statement budaya perusahaan atau yang sering dikenal dengan nama motto dari PT Bank Sumut adalah memberikan pelayanan ‘terbaik’. Adapun penjabaran dari kata TERBAIK adalah sebagai berikut :

- a. Berusaha untuk selalu Terpercaya
- b. Energik di dalam melakukan setiap kegiatan
- c. Senantiasa bersikap Ramah
- d. Membina hubungan secara Bersahabat
- e. Menciptakan suasana yang Aman dan nyaman
- f. Memiliki Integritas Tinggi
- g. Komitmen penuh untuk memberikan yang terbaik.

2. Visi perusahaan

Adapun Visi dari PT. Bank Sumut cabang syariah Medan adalah menjadi bank andalan bagi masyarakat, membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup rakyat.

3. Misi perusahaan

Adapun Misi dari PT. Bank Sumut Syariah bank Medan adalah mengelola dana pemerintah dan masyarakat secara professional yang didasarkan pada prinsip prinsip compliance (kepatuhan).

Kinerja suatu perusahaan merupakan tolak ukur suatu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta produktivitas kerja. Pengukuran kinerja berguna untuk mengetahui sejauhmana efektivitas sistem atau tata cara

kerja yang sudah ada. Untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan, maka Bank Sumut Syariah Cabang Medan menerapkan beberapa kebijaksanaan sebagai berikut :

1. Kebijakan Produk

Mencakup design produk yang ditawarkan kepada nasabah sangat menarik dan memiliki keunggulan serta kelebihan jika dibandingkan dengan produk pesaing. Produk yang ditawarkan antara lain tabungan Marwaah, Marhamah, dan lain-lain.

2. Kebijakan Harga

Kebijakan harga dapat dilihat dari tingkat bagi hasil tabungan antara nasabah dengan bank. Kebijakan ini berhubungan langsung terhadap tingkat pendapatan yang diterima melalui pemasaran produk dan dihubungkan dengan tujuan perusahaan.

3. Kebijakan Promosi

Tujuan dari kebijakan promosi adalah untuk mendorong agar konsumen lebih banyak membeli produk yang dipromosikan. Peranan promosi sangat penting, apabila promosi telah berhasil menarik minat dan perhatian konsumen maka dapat meningkatkan pemasaran dan konsumen akan memberikan dananya untuk disimpan di bank tersebut. Dan sebaliknya jika promosi gagal maka tingkat pemasaran produk tersebut akan semakin menurun dan berdampak pada pengumpulan dana yang juga menurun.

B. Kantor Cabang Dan Prestasi Bank Sumut syariah

Sejalan dengan beriringnya waktu, sampai dengan tahun 2014 ini Bank Sumut Unit Usaha Syariah telah memiliki 22 kantor operasional yang terdiri dari 5 kantor Cabang dan 17 kantor Cabang Pembantu yang tersebar di Medan dan kota-kota besar lainnya di Sumatera Utara yaitu :

1. **Kantor Cabang Syariah Medan**
2. Kantor Capem Syariah Stabat
3. Kantor Capem Syariah Multatuli
4. Kantor Capem Syariah Karya
5. Kantor Capem Syariah HM. Joni
6. Kantor Capem Syariah Jamin Ginting

7. Kantor Capem Syariah Binjai
8. Kantor Capem Syariah Kota Baru Marelán
9. Kantor Capem Syariah HM. Yamin
10. Kantor Capem Syariah Marelán Raya
11. Kantor Capem Syariah Hamparan Perak
12. Kantor Capem Syariah Kayu Besar
13. **Kantor Cabang Syariah Padang Sidempuan**
14. Kantor Capem Syariah Panyabungan
15. **Kantor Cabang Syariah Tebing Tinggi**
16. Kantor Capem Syariah Lubuk Pakam
17. Kantor Capem Syariah Kisaran
18. Kantor Capem Syariah Kampung Pon
19. **Kantor Cabang Syariah Sibolga**
20. **Kantor Cabang Syariah Pematang Siantar**
21. Kantor Capem Syariah Perdagangan
22. Kantor Capem Syariah Rantau Prapat

Penghargaan yang pernah diraih Bank Sumut Unit Usaha Syariah tahun 2013- 2014 adalah :

1st Rank The Most Expansive Financing Sharia

3rd Rank The Best Customer Choice Medan Region

Anugerah Perbankan Indonesia Peringkat 1 “Human Capital”

Bank BPD

IFAC : 2nd Rank Top Growth Financing Sharia Unit BPD

IFAC : 2nd Rank The Most Profitable Sharia Unit, Asset . IDR 1 TN

Banking Service Excellence Award Peringkat 2nd Best ATM

C. Tugas Tanggung Jawab Pimpinan Bank Sumut Syariah Cabang Medan

a. Pemimpin Cabang Syariah

Tugas Pemimpin Cabang Syariah adalah sebagai berikut :

- 1) Mengarahkan dan mengontrol terlaksananya fungsi otorisasi aktivitas finansial dan non finansial sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Mengarahkan dan mengontrol sistem operasional kantor agar berjalan

dengan efektif dan sesuai ketentuan.

- 3) Mengarahkan dan mengontrol sistem pelayanan nasabah sesuai regulasi.
- 4) Memonitor dan mengevaluasi kinerja kantor cabang binaan unit pemasaran sesuai kewenangannya dalam rangka memaksimalkan kinerja kantor cabang binaan unit pemasaran.
- 5) Memonitor dan mengevaluasi pengelolaan dana promosi dalam rangka mengoptimalkan kegiatan penjualan agar tercapainya target bisnis cabang.
- 6) Mengarahkan pembuatan peta potensi bisnis di produk dana dan jasa serta pembiayaan dalam rangka memastikan ketersediaan peta potensi bisnis yang akurat.
- 7) Merencanakan dan mengontrol pengelolaan program pemasaran dan penjualan produk dana dan jasa serta pembiayaan agar tercapainya target bisnis.
- 8) Mengarahkan strategi bisnis dan pemberian pembiayaan sesuai dengan kebijakan kepada unit kerja dalam rangka terciptanya kualitas dana dan jasa serta pembiayaan yang sehat.

b. Wakil Pemimpin Cabang Syariah

Tugas Pemimpin Cabang Syariah adalah

- 1) Memonitor sistem pendataan nasabah agar memenuhi aspek kehati-hatian dan regulasi.
- 2) Memonitor sistem/proses pelayanan nasabah untuk meningkatkan kepuasan nasabah.
- 3) Mengkoordinasikan pemenuhan saldo kas dalam rangka memenuhi kewajiban likuiditas bank.
- 4) Memonitor dan mengevaluasi aktifitas transaksi keuangan sesuai ketentuan berlaku.
- 5) Memonitor sistem APU-PPT dan anti fraud agar sesuai regulasi eksternal dan internal.
- 6) Memonitor kelancaran sistem Manajemen Teknologi Sistem Informasi untuk mendukung kelancaran operasional.

7) Memonitor dan meningkatkan tata kelola operasional (logistik, kepegawaian, pemenuhan & pengamanan fasilitas, dan lain-lain) dan rekanan/vendor dalam rangka terciptanya kegiatan operasional yang efektif dan efisien.

Melihat akan pentingnya bentuk motivasi dalam meningkatkan kinerja, maka sudah seharusnya motivasi diberikan kepada setiap pegawai atau karyawan. Sehingga pemberian motivasi adalah mutlak diperlukan untuk mendorong karyawan dalam berprestasi yang pada akhirnya memperlancarkan tugas-tugas perusahaan. Maka dari itu Bank Sumut Syariah Medan mengharapkan kinerja yang baik dari setiap karyawannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Akan tetapi disiplin masih belum sepenuhnya dilaksanakan baik oleh beberapa karyawan tapi walaupun disiplin karyawan masih belum sepenuhnya baik, kinerja karyawan tetap berjalan secara efektif dan efisien. Maka dari itu adanya bentuk motivasi untuk memicu semangat kerja karyawan agar mampu meningkatkan prestasi dan kinerjanya.

D. Demografi Responden

Sebagaimana sebuah studi ilmiah, maka gambaran sumber data studi ini juga menjadi bagian penting yang harus diketahui. Mengingat sumber data pada studi ini adalah pendapat dan tanggapan dari responden, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah mendeskripsikan karakteristik responden yang terlibat. Penggambaran ini perlu dilakukan untuk bisa membantu proses pemahaman dan analisis jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner. Tidak hanya itu gambaran karakteristik responden ini akan bisa pula menjadi acuan bagi para pembaca dalam menghubungkan setiap tema pembahasan pada konteks darimana sumber datanya diperoleh. Proses penggambaran karakteristik responden biasanya dilakukan dengan menarasikan kondisi responden berdasarkan jenis kelamin, sebaran daerah asal, suku dan lama menetap di lokasi studi.

Berdasarkan jumlah responden yang berhasil dihimpun oleh peneliti adalah berjumlah 131 orang responden. Responden yang diambil merupakan karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan. Karakteristik umum responden

yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Berdasarkan informasi yang dikumpulkan oleh peneliti berikut disajikan deskripsi data responden.

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang telah dihimpun, dari 131 orang responden, responden laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden perempuan dimana 60.3% adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki, sedangkan sisanya 39.7% adalah responden dengan jenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Sumut Syariah lebih banyak mempekerjakan karyawan dengan jenis kelamin laki-laki dibandingkan karyawan perempuan.

Table 4.1 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frequency	Percentage
Laki-Laki	79	60.3%
Perempuan	52	39.7%

Sumber : Data Diolah, 2019

Perbedaan jumlah karyawan laki-laki dan perempuan tentunya juga berpengaruh terhadap respon yang diterima dalam penelitian ini. Kondisi ini memperlihatkan bahwa hasil yang dicapai dalam studi ini lebih banyak mewakili respon laki-laki terhadap kondisi Bank Sumut Syariah. Dengan kata lain, sisi maskulinitas dalam memandang kinerja akan jauh lebih tergambar dalam penelitian ini.

2. Usia

Berdasarkan data yang telah dihimpun, dari 131 orang responden, mayoritas responden penelitian ini memiliki rentang usia diantara 30-40 yaitu sebesar 68.7%, lalu diikuti oleh responden dengan rentang usia < 30 tahun yaitu sebesar 22.9%, dan responden dengan rentang usia 40-55 yaitu sebesar 8.4%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan mayoritas adalah usia produktif.

Table 4.2 Usia

Usia	Frequency	Percentage
<30 tahun	30	22.9%
30-40 tahun	90	68.7%
40-55 tahun	11	8.4%

Sumber : Data Diolah, 2019

Gambaran tabel di atas memperlihatkan bahwa arus tenaga kerja di Bank Sumut Syariah berada pada rentang yang panjang untuk bertahan. Hal ini dibuktikan pada rentang usia 30-40 tahun. Sebagai rentang usia terbanyak, dengan kata lain mayoritas karyawan Bank Sumut Syariah memiliki usia pekerjaan yang cukup lama. Karyawan yang bertahan ini tentu memiliki penyebab seperti kesejahteraan yang baik dan kualitas kehidupan kerja yang membuat mereka nyaman secara individu untuk memberikan kontribusi positif untuk perusahaan.

Usia dibawah 30 tahun berada di urutan kedua sebagai usia terbanyak yang bekerja di Bank Sumut Syariah. Tingkat usia ini mayoritas bekerja sebagai posisi teller atau frontliner. Sikap sigap, ketelitian dan motivasi kerja di masa muda turut membangun karyawan di rentang usia ini untuk mengukir kontribusi dan menaikkan kualitasnya di hadapan manajemen.

3. Pendidikan

Selanjutnya melihat dari sisi pendidikan menjadi pertimbangan penting. Bagaimana mereka berfikir dan menganalisa masalah juga berbeda berdasarkan pendidikan terakhir yang mereka miliki. Kondisi tersebut sangat berhubungan dimana studi ini memiliki dinamika respon yang beragam dengan beragamnya tingkat pendidikan responden tersebut. Informasi mengenai pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada table berikut ini:

Table 4.3 Pendidikan

Jenis Kelamin	Frequency	Percentage
D3	12	9.2%
S1	104	79.4%
S2	15	11.5%

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan data yang telah dihimpun, dari 131 orang responden, mayoritas responden penelitian ini memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebesar 79.4%, lalu diikuti oleh latar belakang pendidikan S2 yaitu sebesar 11.5%, dan hanya 9.2% yang lulusan D3. Hal ini menunjukkan Bank SUMUT Syariah Kota Medan cukup besar menyerap tenaga kerja yang lulusan S1.

Kondisi lebih luas yang dapat dilihat dari sajian tabel di atas adalah besarnya karyawan yang berpendidikan S1. Hal ini menunjukkan bahwa rekrutmen karyawan selama ini masih menjadikan S1 sebagai syarat diterima sebagai karyawan di beberapa posisi penting perusahaan. Namun hal ini tidak menutup kemungkinan juga tingkatan D3, berdasarkan dari tabel di atas 12 orang karyawan dengan tamatan D3 memperlihatkan bahwa D3 juga masih mengisi beberapa posisi di perusahaan.

Keberadaan tamatan S2 tidak juga dapat diremehkan dalam persebaran responden. Dari total jumlah responden Bank Sumut Syariah terdapat 15 orang dengan jenjang itu. Hal ini membuktikan bahwa karyawan Bank Sumut syariah juga meningkatkan kapabilitas pendidikannya, tidak hanya untuk dirinya namun untuk mengembangkan perusahaan lebih baik. Ke-15 karyawan tersebut, berada di jajaran pimpinan cabang hingga kepala divisi.

4. Masa Kerja

Masa kerja adalah masa dimana seorang karyawan berdidikasi untuk perusahaan. Dimana seorang karyawan akan bekerja, menuangkan ide dan tenaganya untuk kemajuan perusahaan. Masa kerja seorang karyawan ditentukan dari seberapa nyaman dan seberapa tinggi seorang karyawan mencintai pekerjaannya. Seorang yang sudah merasa nyaman dan mencintai pekerjaan

yang dimiliki akan bertahan lebih lama di sebuah perusahaan. Hal ini tentu juga terjadi di Bank Sumut Syariah, dimana seorang karyawan tentu akan berdedikasi tinggi apabila ia telah merasakan manfaat dan mencintai apa yang ia kerjakan.

Berdasarkan data yang telah dihimpun, dari 131 orang responden, mayoritas responden penelitian ini memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun yaitu sebesar 69.5%, lalu diikuti oleh dengan karyawan yang memiliki masa kerja 10-20 tahun yaitu sebesar 26.0%, 3.8% diantaranya adalah karyawan yang telah mengabdikan selama 21-30 tahun, dan hanya 0.8% yang telah mengabdikan selama lebih dari 30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Bank Sumut Syariah memiliki masa kerja berkisar antara 0-20 tahun.

Table 4.4 Masa Kerja

Masa kerja	Frequency	Percentage
< 10 tahun	91	69.5%
10-20 tahun	34	26.0%
21-30 tahun	5	3.8%
> 30 tahun	1	0.8%

Sumber : Data Diolah, 2019

Durasi masa kerja terbanyak di Bank Sumut syariah berada pada kisaran kurang dari sepuluh tahun. Hal ini menunjukkan bahwa di perusahaan ini tidak selalu meluluskan fresh graduate dalam setiap rekrutmennya, hal ini terlihat dari jumlah karyawan yang lebih banyak di usia 30-40 tahun dengan durasi masa kerja di bawah sepuluh tahun. Kondisi ini tentu memperlihatkan bagaimana proses rekrutmen ketat yang dilakukan oleh Bank Sumut Syariah. Durasi masa kerja terbanyak kedua adalah 10-20 tahun sebanyak 34 orang diikuti 21- 30 tahun dengan 5 orang dan lebih dari 30 tahun sebanyak 1 orang. Kondisi disini memperlihatkan bahwa karyawan di Bank Sumut Syariah bisa bertahan dengan waktu yang cukup panjang di perusahaan.

C. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada sub bab berikut ini akan menyajikan hasil data penelitian dari kuesioner yang telah diisi oleh responden. Analisis yang dilakukan meliputi perhitungan nilai rata-rata berdasarkan jawaban responden, nilai minimum dan nilai maksimum dari masing-masing item pernyataan setiap dimensi, skor total secara keseluruhan, dan nilai standar deviasi (simpangan baku).

Analisis deskriptif menangkap bagaimana hubungan yang terjadi antar variabel dan bagaimana respon yang diberikan karyawan Bank Sumut Syariah terhadap variabel yang disajikan. Adapun analisisnya disajikan sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif terhadap Variabel Kepemimpinan Spiritual

Secara historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya yang utama, yaitu *siddiq (integrity)*, *amanah (trust)*, dan *tabligh (openly, human relation)* dan *fathanah (working smart)*. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan. Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya. Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual.

Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif variabel kepemimpinan spiritual.

Tabel 4.5: Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Spiritual

Simbol	Dimensi	N	Minim um	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
X1.1	Pemimpin memberinasehat tentang nilai kejujuran	131	2	5	4.305344	0.61885
X1.2	Pemimpin membra-ngun citra sebagai sosok yang jujur	131	1	5	4.465649	0.64805
X1.3	Pemimpin menerapkan nilai keislaman di perusahaan	131	2	5	4.259542	0.65148
X1.4	Pemimpin Mampu Membagi Waktu Antara Kepentingan Pribadi Dan Kepenti-ngan Bersama	131	1	5	4.099237	0.8214
X1.5	Pemimpin Sosok Yang Taat Beragama	131	2	5	4.167939	0.63431

**Tabel 4.5: Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Spiritual
(lanjutan)**

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standar d Deviation
X1.6	Pemimpin Sering Memberikan Nasehat Disetiap Pertemuan	131	2	5	4.221374	0.63597
X1.7	Pemimpin MenerapKan Kewajiban Berbusana Muslim	31	2	5	4.21374	0.72332
X1.8	Semangat Amal Saleh Pimpinan Mempengaruhi Kinerja	31	2	5	4.221374	0.7472
X1.9	Pemimpin Sosok Yang Sedikit Bicara Banyak Ber- tindak	31	2	5	3.984733	0.76445
X 1.10	Pemimpi n Menjadi Sosok Panutan Bagi Karyawan	31	1	5	4.076336	0.75057

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel kepemimpinan spiritual, dapat disimpulkan bahwa item pemimpin membangun citra sebagai sosok yang jujur memiliki nilai rata-rata tertinggi, sebaliknya, item pemimpin sosok yang sedikit bicara banyak bertindak memiliki nilai rata-rata terendah. Dengan kata lain karyawan Bank Sumut Syariah lebih mengharapkan sosok pemimpin yang mampu bersikap jujur, dimana dengan sifat jujur tersebut mampu menjadi contoh untuk menerapkan budaya organisasi yang semakin baik dengan contoh teladan berupa kejujuran tersebut.

Kondisi menarik berikutnya adalah nilai terendah memperlihatkan bahwa karyawan Bank Sumut Syariah kurang suka dengan pemimpin yang sedikit bicara namun banyak bertindak. Hal ini merujuk pada komunikasi antar karyawan dan pimpinan sangat diperlukan, koordinasi antar bidang juga sangat ditentukan oleh pemimpin yang mampu mengambil menerapkan garis koordinasi yang jelas dan efektif sehingga kinerja yang cepat efisien dapat dibangun.

Nilai minimum terendah untuk item Pemimpin membangun citra sebagai sosok yang jujur dan Pemimpin menjadi sosok panutan bagi karyawan adalah 1. Data ini memperlihatkan bahwa dari mayoritas karyawan yang merespon baik terhadap pemimpin yang mampu membangun citra sebagai sosok yang jujur, tetapi ada karyawan yang mengharapkan sikap transparansi dan jujur ini tidak terlalu di kedepankan. Hal ini bagian dari persepsi yang tidak selalu sama dari setiap individu dalam sebuah perusahaan termasuk Bank Sumut Syariah.

Nilai maksimum tertinggi adalah 5 untuk seluruh item pada variabel Kepemimpinan Spiritual. Data tersebut menunjukkan bahwa dalam setiap variabel yang diuji dalam kepemimpinan spiritual, karyawan Bank Sumut Syariah memberikan respon positif, dengan kata lain karyawan merasa pemimpin yang mampu membawa perusahaan berkembang dengan baik akan selalu menjadi harapan para karyawan. Secara keseluruhan, ditemukan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap variabel kepemimpinan spiritual mengingat nilai rata-rata yang diperoleh untuk seluruh item berkisar antara 3.9 – 4.5.

Spiritual leadership mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Artinya, semakin baik spiritual leadership atasan, maka kepuasan kerja

akan semakin meningkat. Kemampuan seorang pemimpin untuk meyakinkan visi organisasi kepada anggotanya akan berdampak terhadap kepuasan kerja, apalagi jika pemimpin mampu membangkitkan potensi terbaik mereka sebagai makhluk sosial yang secara genetis selalu ingin membantu sesama.

Pentingnya nilai-nilai spiritualitas dalam perusahaan dimana nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan mampu memotivasi dan menginspirasi para karyawan dalam membangun visi dan budaya organisasi serta menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Analisis Deskriptif terhadap Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dalam sikap kerja ke arah positif. Oleh karena itu, kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, kedisiplinan dan kinerja karyawan akan meningkat. Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif variabel kualitas kehidupan kerja.

Kualitas kehidupan kerja akan mampu meningkatkan peran serta tugas karyawan Bank Sumut Syariah.. Dengan kualitas kehidupan kerja yang baik, diharapkan kinerja pegawai akan semakin baik karena tujuan dasar dari kualitas kehidupan kerja adalah untuk mengembangkan lingkungan kerja sebaik mungkin bagi semua anggota dalam perusahaan sehingga mampu memberikan kepuasan kerja yang tentunya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.6: Statistik Deskriptif Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
X2.1	Membuat perencanaan dalam bekerja	131	2	5	4.244275	0.62131
X2.2	Aktifitas kerja di luar tupoksi kerja merupakan bagian dari dedikasi terhadap perusahaan	131	2	5	4.145038	0.70298
X2.3	Membangun iklim kerja yang sehat	131	2	5	4.290076	0.63837
X2.4	Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap pekerjaan	131	2	5	4.480916	0.57313
X2.5	Melakukan evaluasi dan mengembangkan kemampuan dalam bekerja	131	1	5	4.259542	0.63956

Tabel 4.6: Statistik Deskriptif Variabel Kualitas Kehidupan Kerja(lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
X2.6	Pengembangan potensi berpengaruh terhadap kinerja	131	2	5	4.282443	0.5854
X2.7	Pujian atas usaha pengabdian di perusa-haan	31	1	5	3.801527	0.78857
X2.8	Mendapatkan support dari rekan kerja dan atasan	31	2	5	4.091603	0.66159

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel kualitas kehidupan kerja, dapat disimpulkan bahwa item Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap pekerjaan, memiliki nilai rata-rata tertinggi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman mampu meningkatkan produktifitas kerja karyawan Bank Sumut Syariah. Seorang karyawan akan memperlihatkan performa terbaiknya dalam pekerjaan yang dilakukan ketika berada di lingkungan yang mampu membuat dia nyaman. Kenyamanan ini didapat dengan adanya sikap saling menghargai, tidak adanya jarak antar karyawan, dan nuansa kekeluargaan yang tercipta di dalamnya.

Sebaliknya, item Pujian atas usaha pengabdian di perusahaan memiliki nilai rata-rata terendah. Hal ini merujuk bahwa persepsi karyawan Bank Sumut Syariah yang menganggap pujian sebagai bagian yang akan menurunkan performa. Hal ini akan berdampak pada diri sendiri dan orang lain, pada diri sendiri akan menimbulkan sikap sombong terhadap sebuah keberhasilan

sedangkan bagi orang lain akan menimbulkan rasa iri terhadap pencapaian tersebut. Kondisi tersebut tentu tidak baik terhadap kualitas kehidupan kerja Bank Sumut Syariah berbagai cabang di Kota Medan.

Nilai minimum terendah adalah 1 untuk item Melakukan evaluasi dan mengembangkan kemampuan dalam bekerja dan Pujian atas usaha pengabdian di perusahaan. Sedangkan, nilai maksimum tertinggi adalah 5 untuk seluruh item pada variabel kualitas kehidupan kerja. Secara keseluruhan, ditemukan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap variabel kualitas kehidupan kerja mengingat nilai rata-rata yang diperoleh untuk seluruh item berkisar antara 3.8 – 4.5.

Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa lainnya. Oleh karena itu, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya.

3. Analisis Deskriptif terhadap Variabel Etos Kerja Islami

Karyawan yang memiliki etos kerja islami dalam pekerjaannya mampu meningkatkan komitmen organisasional mereka. Variabel Etos kerja secara langsung dan positif mempengaruhi komitmen organisasional. Selain mampu meningkatkan komitmen organisasional, karyawan yang memiliki etos kerja islami di dalam tempat mereka bekerja maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat.

Variabel etos kerja islam berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain etos kerja islami yang dimiliki oleh karyawan, peran pemimpin dalam memimpin organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan juga sangat berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Kemampuan dan keterampilan seseorang dalam menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja dapat mempengaruhi perilaku dengan memotivasi orang lain terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak agar dapat mencapai kinerja karyawan sesuai

dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif variabel etos kerja Islami.

Tabel 4.7: Statistik Deskriptif Variabel Etos Kerja Islami

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
X3.1	Berusaha menjadi karyawan teladan	131	2	5	4.312977	0.58288
X3.2	Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah	131	2	5	4.229008	0.5892
X3.3	Sikap baik dan bermanfaat berpengaruh dalam pekerjaan	131	2	5	4.358779	0.58268
X3.4	Bekerja dengan sungguh- sungguh dan niat mulia	131	2	5	4.412214	0.56664
X3.5	Berusahabekerja dengan teliti	131	2	5	4.427481	0.59524
X3.6	Memberikan contoh tentang cara bekerja	131	2	5	4.267176	0.59257

Tabel 4.7: Statistik Deskriptif Variabel Etos Kerja Islami (lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
X3.7	Sikap bertanggung-jawab mempengaruhi kinerja	131	2	5	4.389313	0.5893
X3.8	Siap menerima kritik-an dan sangsi dari penurunan kinerja	131	2	5	4.267176	0.56602
X3.9	Siap meningkatkan kualitas kerja	131	2	5	4.374046	0.57293
X3.10	Sikap selalu melakukan yang terbaik	131	2	5	4.259542	0.62742

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel etos kerja Islami, dapat disimpulkan bahwa item Berusaha bekerja dengan teliti memiliki nilai rata-rata tertinggi. Respon tersebut sangat relevan dimana pekerjaan karyawan Bank Sumut Syariah yang banyak bersinggungan dengan uang dan dokumen berharga lainnya, ketelitian tentu akan menjadi acuan penting bagi mereka. Seorang yang memiliki etos kerja islami yang baik tentu akan berusaha semaksimal mungkin bekerja dengan teliti karena menganggap apa yang ia lakukan adalah bagian dari ibadah. Berangkat dari pandangan

tersebut karyawan Bank Sumut Syariah akan berusaha semaksimal yang ia bisa untuk bekerja dengan teliti.

Sebaliknya, item Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah memiliki nilai rata-rata terendah. Kondisi ini berkaitan dengan inisiatif ataupun upaya dari seorang karyawan untuk mengambil sikap dari sebuah permasalahan yang terjadi diperusahaan. Dengan kata lain inisiatif untuk melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan jarang dilakukan oleh karyawan Bank Sumut Syariah. Sebaliknya karyawan sudah terbiasa melakukan koordinasi terlebih dahulu sehingga langkah yang diambil dari setiap permasalahan tepat.

Nilai minimum terendah adalah 2 dan nilai maksimum tertinggi adalah 5 untuk seluruh item pada variabel etos kerja Islami. Secara keseluruhan, ditemukan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap variabel etos kerja Islami mengingat nilai rata-rata yang diperoleh untuk seluruh item berkisar antara 4.0 – 4.4.

Etos kerja islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah. Nilai-nilai etos kerja islami yang dilaksanakan dengan baik oleh karyawan akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

“Bekerja” bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh, dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakkan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairu ummah) atau dengan kata lain dapat juga di katakan bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiakan dirinya. Secara lebih hakiki, bekerja bagi seorang muslim merupakan “ibadah”, bukti pengabdian dan rasa syukurnya untuk mengolah dan memenuhi panggilan Ilahi agar mampu menjadi yang terbaik karena mereka sadar bahwa bumi diciptakan sebagai ujian bagi mereka yang memiliki etos kerja terbaik. Sebagaimana firman-Nya:

يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَحْرُوبٍ وَتَمَثَّلَ وَجْفَانِ كَالْجَوَابِ وَقُدُورِ
رَاسِيَتٍ^ط اَعْمَلُوا ءَالَ دَاوُدَ شُكْرًا^ع وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورِ^ر

Artinya: “Bekerjalah hai keluarga (Raja dan Nabi) Daud sebagai ungkapan syukur (kepada Allah). Sayangnya sedikit sekali dari hamba-hamba-Ku yang berterimakasih.” (Qs. Saba’[34]: 13)

Etos bukan sekedar bergerak atau bekerja, melainkan kepribadian yang bermuatan moral dan menjadikan landasan moralnya tersebut sebagai cara dirinya mengisi dan menggapai makna hidup yang di ridhai-Nya, menggapai kebahagiaan di dunia dan di akhirat, sehingga etos kerja berkaitan dan bersenyawa dengan semangat, kejujuran dan kepiawaian dalam bidangnya (profesional). Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa etos kerja Islami ialah karakter atau kebiasaan manusia dalam bekerja yang bersumber pada keyakinan/aqidah Islam dan didasarkan pada al-Qur’an dan Sunnah. Manusia bekerja bukan hanya motif mencari kehidupan dunia tetapi bekerja merupakan perintah dari agama. Etos kerja seorang terbentuk oleh adanya motivasi yang terpancar dari sistem keimanan atau aqidah Islam yang berkenaan dengan kerja yang bertolak dari ajaran wahyu bekerja sama dengan akal.

4. Analisis Deskriptif terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan melampaui peran yang telah disyaratkan oleh organisasi dan tindakan-tindakan tersebut memajukan kesejahteraan dari rekan kerja, kelompok kerja atau bahkan organisasi. Organisasi tergantung pada perilaku *organizational citizenship behaviour* dari karyawan untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga aset yang dimiliki perusahaan. Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif variabel *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 4.8: Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
Y1.1	Bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	131	2	5	4.343511	0.57874
Y1.2	Sering membantu pimpinan menyelesaikan pekerjaan	131	2	5	4.137405	0.73131
Y1.3	Siap memberikan bantuan kepada rekan kerja	131	2	5	4.312977	0.68032
Y1.4	Siap mengemban amanah lain di luar tugas	131	1	5	4.061069	0.77217

Tabel 4.8: Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*
(lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
Y1.5	Siap meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan	131	1	5	3.793893	0.94232
Y1.6	Siap menggantikan teman kerja saat rekan berhalangan	131	2	5	4.091603	0.70657
Y1.7	Bersedia berkorban di kantor berpengaruh terhadap kinerja	131	2	5	3.931298	0.85206
Y1.8	Selalu berpikir positif saat rekan kerja iri dengan pencapaian	131	2	5	4.160305	0.71054
Y1.9	Siap membantu rekan menghadapi masalah pekerjaannya	131	2	5	4.229008	0.62714

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior*, dapat disimpulkan bahwa item Bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai rata-rata tertinggi. Data tersebut memperlihatkan bahwa sebuah keikhlasan membantu pekerjaan rekan kerja menjadi bagian yang tidak dapat terlepas dalam budaya organisasi Bank Sumut syariah di Kota Medan. Para karyawan di setiap cabang percaya dan meyakini bahwa sebuah kesuksesan tidak akan dapat diraih dengan mengutamakan ego pribadi, teamwork sangat dibutuhkan untuk meraih keberhasilan. Berangkat dari hal tersebut saling tolong menolong dalam bekerja.

Sebaliknya, item Siap meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan memiliki nilai rata-rata terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan Bank Sumut Syariah bukan individu-individu yang *workaholic*. Karyawan terbiasa memberikan kontribusi maksimal di hari kerja dan mengambil waktu libur untuk quality time dengan keluarga ataupun beristirahat. Hal inilah yang mengakibatkan respon terhadap item meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan sangat dihindari oleh para karyawan.

Nilai minimum terendah adalah 1 untuk item Siap mengemban amanah lain di luar tugas dan Siap meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan. Sedangkan nilai maksimum tertinggi adalah 5 untuk seluruh item pada variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Secara keseluruhan, ditemukan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* mengingat nilai rata-rata yang diperoleh untuk seluruh item berkisar antara 3.7 – 4.3.

Peran *Organization Citizenship Behavior* begitu besar karena merupakan perilaku organisasional yang penting, yang menunjukkan hubungan konsekuensi positif organisasional yang didukung oleh pemberdayaan yang menyeluruh (holistic) dengan memanfaatkan seluruh potensi yang ada dengan harapan tidak hanya nilai tambah individu tetapi juga nilai tambah sosial dan organisasi ekonomi.

Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di

luar tugasnya. Begitu juga ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apa pun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya.

Ketika seseorang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika karyawan saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen, dalam hal ini bias berdampak tidak memuaskan. Kepuasan kerja diartikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaannya. Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggungjawab, perhatian, serta perkembangan kinerjanya.

4. Analisis Deskriptif terhadap Variabel Kinerja

Kinerja yang optimal dipengaruhi oleh komunikasi dalam organisasi yang memegang peran penting untuk mendukung efektivitas operasional organisasi. Upaya Bank Sumut Syariah meningkatkan kinerja dilakukan dengan memberikan nilai-nilai kerja karyawan melalui berbagai pelatihan keterampilan maupun penguatan aspek. Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif variabel kinerja.

Tabel 4.9: Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
Y2.1	Siap meningkatkan kinerja sesuai dengan standar perusahaan	131	2	5	4.312977	0.6455
Y2.2	Jika ada kesempatan, siap mengembangkan karir dengan mengikuti seminar dan pelatihan	131	2	5	4.320611	0.6357
Y2.3	Jika ada kesempatan, siap untuk meningkatkan kinerja dengan kuliah di jenjang yang lebih tinggi	131	1	5	4.366412	0.69289

Tabel 4.9: Statistik Deskriptif Variabel Kinerja (lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
Y2.4	Selalu menjaga sikap untuk kinerja yang lebih baik	131	2	5	4.335878	0.6277
Y2.5	Selalu menjaga kera-pian tampilan fisik serta kebiasaan datang tepat waktu	131	1	5	4.366412	0.7039
Y2.6	Selalu mengevaluasi kinerja	131	2	5	4.21374	0.66804
Y2.7	Selalu memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja	131	2	5	4.21374	0.66804

Tabel 4.9: Statistik Deskriptif Variabel Kinerja (lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation
Y2.8	Keinginan bekerja lebih di luar peran se-bagai karyawan ber- pengaruh terhadap kinerja secara psikologis	131	2	5	4.076336	0.66354
Y2.9	Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja	131	1	5	4.412214	0.64295
Y2.10	Ketika beprestasi, merasa pantas mendapat pengharga-an dari perusahaan	131	2	5	4.236641	0.65436

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel kinerja, dapat disimpulkan bahwa item kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja memiliki nilai rata-rata tertinggi. Respon tersebut memberikan gambaran bahwa karyawan Bank SUMUT Syariah percaya bahwa seorang pemimpin yang baik yang dicintai oleh bawahannya akan mampu meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan rasa kepercayaan yang dibangun oleh seorang pemimpin yang percaya kepada bawahannya untuk memberikan

kontribusi terbaik, serta bawahan yang yakin bahwa kebijakan yang dibuat oleh pimpinan akan membawa aura positif untuk kebaikan perusahaan dan peningkatan karir mereka. Rasa saling percaya ini akan menghadirkan sikap saling mendukung satu sama lain demi kemajuan perusahaan.

Sebaliknya, item keinginan bekerja lebih di luar peran sebagai karyawan berpengaruh terhadap kinerja secara psikologis memiliki nilai rata-rata terendah. Hal ini sedikit bertolak belakang dengan item tertinggi dimana kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja yang tentu harus didasari oleh keikhlasan ataupun keinginan bekerja lebih di luar peran sebagai karyawan. Dengan kata lain, peningkatan kinerja yang dimiliki karyawan Bank Sumut Syariah tidak selalu didasari keinginan untuk bekerja lebih di luar peran. Karyawan Bank Sumut Syariah terbiasa melakukan kinerja yang baik sesuai dengan aturan yang berlaku dan posisi mereka masing-masing.

Nilai minimum terendah adalah 1 untuk item Jika ada kesempatan, siap untuk meningkatkan kinerja dengan kuliah di jenjang yang lebih tinggi, Selalu menjaga kerapian tampilan fisik serta kebiasaan datang tepat waktu, dan item Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan nilai maksimum tertinggi adalah 5 untuk seluruh item pada variabel kinerja. Secara keseluruhan, ditemukan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap variabel kinerja mengingat nilai rata-rata yang diperoleh untuk seluruh item berkisar antara 4.0 – 4.4.

Seorang karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi jika terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Jika hal-hal tersebut terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan kinerja yang tinggi agar dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

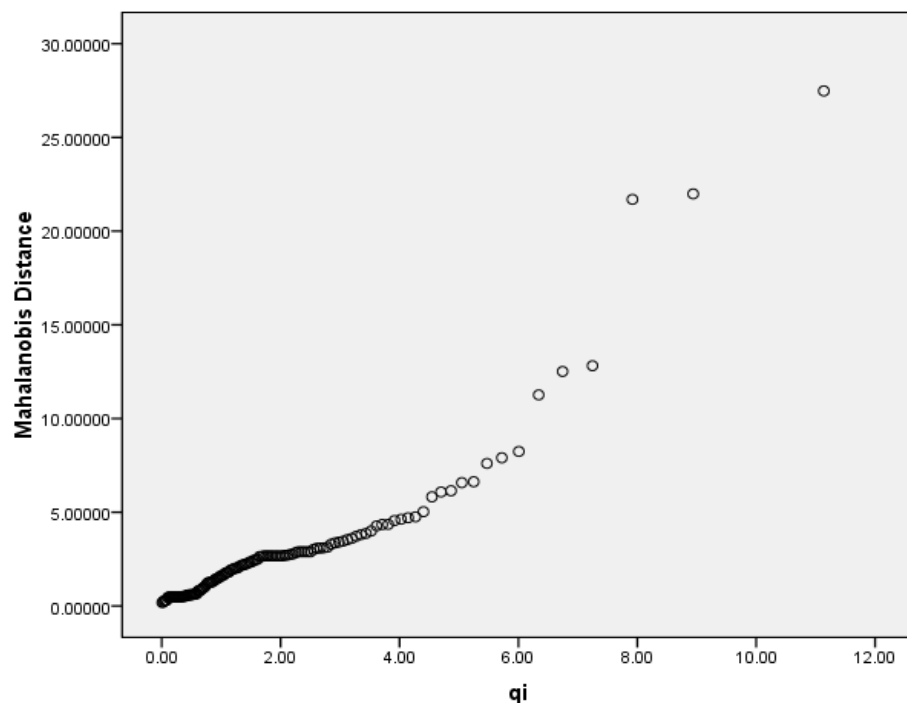
D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas pada model path digunakan dengan menggunakan analisis uji normalitas multivariate Mahalanobis. Hal ini mengingat bahwa, dalam path model yang dibangun adalah model multivariate yang memiliki lebih dari 1 variabel dependen. Oleh sebab itu, uji normalitas Mahalanobis tepat untuk digunakan. Uji normalitas multivariat Mahalanobis dengan SPSS dilakukan dengan menentukan jarak mahalanobis dari data yang dimiliki kemudian menghitung nilai chi square dengan membuat scatter-plot antara keduanya. Setelah itu, korelasi bivariat *pun* dapat digunakan.

Data berdistribusi normal multivariat apabila scatter-plot ini cenderung membentuk garis lurus dan lebih dari 50% nilai jarak mahalanobis kurang atau sama dengan q_i . Garis lurus diagonal yang dibentuk dari data penelitian ini melalui scatter-plot melahirkan kesimpulan bahwa data berasal dari sampel yang terdistribusi normal multivariat.

Gambar 4.1: Hasil Uji Normalitas



Tabel 4.10: Uji Korelasi Normalitas Mahalanobis

		Mahalanobis Distance	
Mahalanobis Distance	Pearson Correlation	1	.927**
	Sig. (2- tailed)		.000
	N	131	131
Qi	Pearson Correlation	.927**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	
	N	131	131

Sumber : Data Diolah, 2019

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Koefisien korelasi yang diperoleh 0.927 menunjukkan koefisien korelasi yang sangat tinggi. Nilai signifikansi 2 tailed juga menunjukkan angka yang signifikan yaitu $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan *scatter-plot* dan korelasi data berasal dari sampel yang terdistribusi normal multivariat.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik maka seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Metode pengujian yang biasa digunakan yaitu dengan melihat nilai *Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* pada model regresi. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan tolerance lebih dari 0,1 maka model regresi bebas dari multikolinearitas.

Tabel 4.11: Hasil Uji Multikolinearitas**Coefficients^a**

<i>Model</i>		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	X1	.535	1.869
	X2	.174	5.753
	X3	.204	4.911

Sumber : Data Diolah, 2019

a. Dependent Variable: Y1

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1 untuk ketiga variabel maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas.

2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah model regresi ada korelasi antara residual pada periode t dengan residual pada periode (t-1). Model regresi yang baik adalah yang tidak adanya masalah autokorelasi. Pada penelitian ini metode pengujian yang digunakan adalah dengan uji Durbin-Watson (DW).

Tabel 4.12: Hasil Uji Durbin-Watson**Model Summary^b**

Model	Durbin-Watson
1	1.883 ^a

Sumber : Data Diolah, 2019

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

Nilai Durbin-Watson dapat dilihat pada output regression pada tabel di atas. Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 1.883. Sedangkan pada tabel Durbin-Watson dengan signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 131, serta jumlah variabel independen (k) = 3, maka diperoleh nilai sebesar $dl = 1.6682$ dan $du = 1.7617$. Dengan ini maka didapat $4-du = 2.2383$. Karena nilai dw (1.883) maka nilai dw berada diantara du dan $4-du$, maka H_0 diterima, dan dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi.

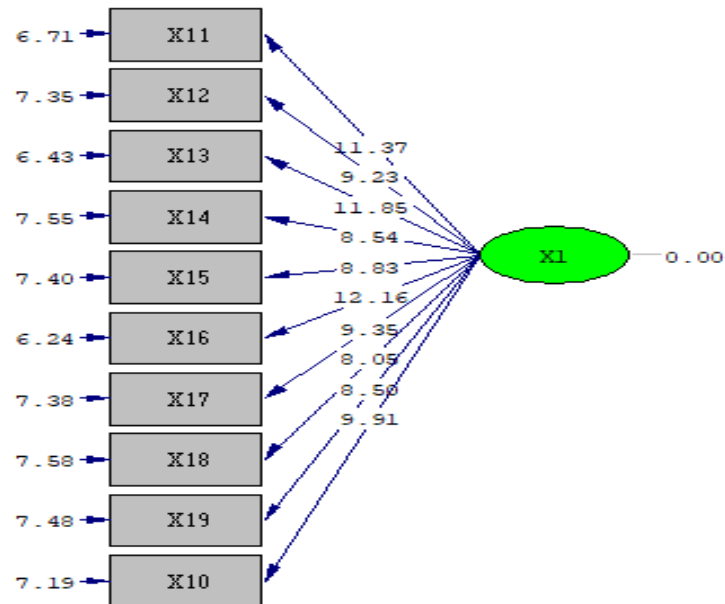
E. Analisis Validitas, Reliabilitas dan Goodness of Fit Index (GOFI)

Analisis ini dilakukan dengan menyajikan angka t -value, *standardized loading factor* untuk mengidentifikasi validitas indikator, serta nilai CR dan VE untuk mengidentifikasi reliabilitas variabel. Goodness of Fit Index digunakan untuk menilai kecocokan model secara keseluruhan antara variabel laten dengan indikatornya. Menurut Wijanto (2008) validitas indikator diukur dengan mengetahui nilai t value dimana disyaratkan harus di atas ($\geq 1,96$), selain itu validitas juga dapat dilihat melalui angka *standardized loading factor* dimana disyaratkan harus $\geq 0,3$. Berikut disajikan hasil analisis setiap indikator yang digunakan pada masing-masing variabel laten:

1. Variabel Laten Kepemimpinan Spiritual

Variabel laten kepemimpinan spiritual memiliki 10 indikator yaitu diantaranya adalah X1.1 (Pemimpin memberi nasehat tentang nilai kejujuran); X1.2 (Pemimpin membangun citra sebagai sosok yang jujur); X1.3 (Pemimpin menerapkan nilai keislaman di perusahaan); X1.4 (Pemimpin mampu membagi waktu antara kepentingan pribadi dan kepentingan bersama); X1.5 (Pemimpin sosok yang taat beragama); X1.6 (Pemimpin sering memberikan nasehat disetiap pertemuan); X1.7 (Pemimpin menerapkan kewajiban berbusana muslim); X1.8 (Semangat amal saleh pimpinan mempengaruhi kinerja); X1.9 (Pemimpin sosok yang sedikit bicara banyak bertindak); X1.10 (Pemimpin menjadi sosok panutan bagi karyawan). Selanjutnya, model pengukuran dari variabel laten kepemimpinan spiritual akan diuji validitas dan reliabilitasnya.

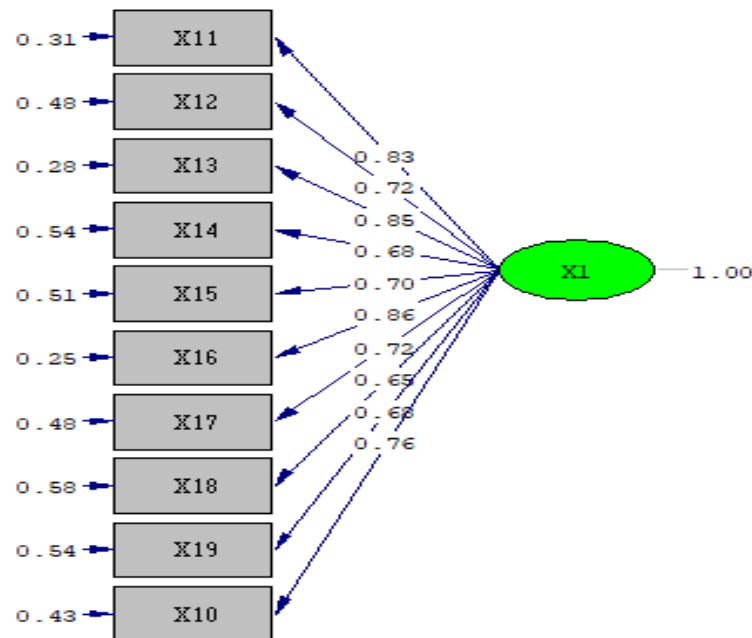
**Gambar 4.2: t-value Model Pengukuran Variabel Laten
Kepemimpinan Spiritual**



NFI = 0.97; NNFI = 0.97; PNFI = 0.65; CFI = 0.98; IFI = 0.98; RFI = 0.95

Standardized RMR = 0.044; GFI = 0.91; AGFI = 0.83; PGFI = 0.50;
RMSEA = 0.094

Gambar 4.3: SLF Model Pengukuran Variabel Laten Kepemimpinan Spiritual



NFI = 0.97; NNFI = 0.97; PNFI = 0.65; CFI = 0.98; IFI = 0.98; RFI = 0.95

Standardized RMR = 0.044; GFI = 0.91; AGFI = 0.83; PGFI = 0.50; RMSEA = 0.094

Gambar di atas menunjukkan bahwa nilai RMSEA dari model pengukuran di atas adalah $0,098 \geq 0,08$ yang menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*) atau kecocokan data dengan model adalah *marginal fit*. RMSEA merupakan indikasi indeks untuk diterimanya kesesuaian sebuah model. Oleh karenanya, kesesuaian model dengan nilai RMSEA *marginal* masih dapat diterima.

T-value untuk seluruh indikator sudah memenuhi syarat asumsi yaitu $\geq 1,96$ (Wijanto, 2008) dan faktor standar (*standardized loading factor*/SLF) dari item pernyataan adalah valid atau memenuhi syarat. Model pengukuran kepemimpinan spiritual memiliki reliabilitas yang baik ($CR \geq 0,93$ dan $VE \geq 0,56$). Dengan demikian dapat disimpulkan secara umum bahwa kecocokan

keseluruhan model untuk model pengukuran variabel kepemimpinan spiritual adalah baik, demikian juga validitas dan reliabilitasnya.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka bentuk persamaan regresi model pengukuran kepemimpinan spiritual dapat dilihat sebagaimana berikut ini:

$$\text{Kepemimpinan Spiritual} = 1.00 + 0.83 X1.1 + 0.72 X1.2 + 0.85 X1.3 + 0.68 X1.4 + 0.70 X1.5 + 0.86 X1.6 + 0.72 X1.7 + 0.65 X1.8 + 0.68 X1.9 + 0.76 X1.10 + \varepsilon$$

Berdasarkan bentuk persamaan regresi pada model pengukuran dari indikator ke variabel laten kepemimpinan spiritual, dapat dilihat bahwa tiga indikator tertinggi pembentuk variabel laten kepemimpinan spiritual adalah X1.6 (Pemimpin sering memberikan nasehat di setiap pertemuan); X1.3 (Pemimpin menerapkan nilai keislaman di perusahaan); dan X1.1 (Pemimpin memberi nasehat tentang nilai kejujuran). Hal ini berarti bahwa ketiga indikator tersebut berpengaruh sangat penting dalam membentuk variabel laten kepemimpinan spiritual, sedangkan indikator terendah adalah X1.8 (Semangat amal saleh pimpinan mempengaruhi kinerja).

Lebih dalam data hasil regresi variabel laten kepemimpinan spiritual di Bank Sumut Syariah memperlihatkan bahwa hal yang dapat membentuk sebuah kepemimpinan yang berlandaskan kepada agama islam adalah seorang pemimpin yang mampu menjadi solusi terhadap setiap permasalahan. Hal ini berkaitan dimana seorang pemimpin mampu menempatkan dirinya sebagai seorang atasan, sebagai seorang teman dan sebagai keluarga bagi para karyawan. Pemimpin tersebut mampu memberikan nasehat-nasehat ataupun masukan-masukan yang membangun untuk terciptanya kinerja yang maksimal dari karyawan Bank Sumut Syariah.

Variabel laten lain yang membentuk kepemimpinan spiritual di Bank Sumut Syariah adalah pemimpin yang menerapkan nilai keislaman di perusahaan. Sebagai unit usaha yang bergerak pada dunia perbankan syariah, nilai-nilai keislaman tentu harus dijunjung tinggi. Penerapan nilai-nilai keislaman tersebut dimulai dari hal yang kecil, seperti sholat tepat waktu, dan menjaga adab-adab keislaman dalam bekerja.

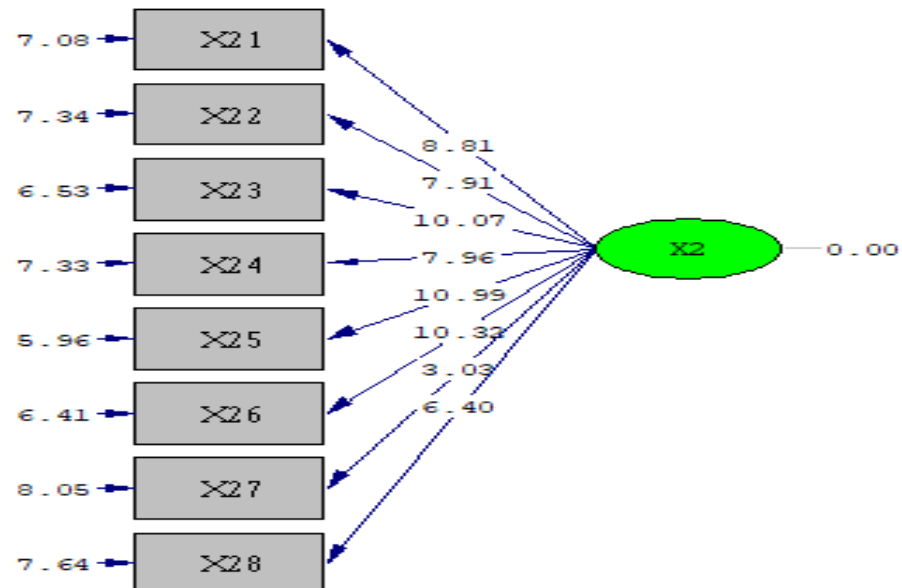
Nilai-nilai kejujuran juga menjadi indikator yang sangat penting bagi terbentuknya kepemimpinan spiritual. Pimpinan cabang Bank Sumut Syariah diharapkan mampu memberikan wejangan pentingnya bersikap jujur di lembaga keuangan syariah ini. Hal ini disebabkan kunci utama unit usaha ini terus berjalan adalah jujur dalam menjaga amanah yang sudah disepakati dengan nasabah. Jujur dan menjaga kepercayaan inilah modal utama dalam menjalankan roda perusahaan. Hal ini tentu sangat diperlukan dimana seorang pemimpin terus mengingatkan tentang budaya jujur ini untuk terus dilestarikan.

Indikator semangat amal saleh pemimpin mempengaruhi kinerja. Bagi karyawan Bank Sumut Syariah semangat amal saleh seorang pemimpin tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Semangat amal saleh adalah hubungan *Hablumminallah* seorang hamba kepada Allah SWT dengan kata lain hal tersebut menggambarkan tentang kepribadian seorang pemimpin yang tentunya tidak akan berpengaruh besar pada peningkatan kinerja karyawan.

2. Variabel Laten Kualitas Kehidupan Kerja

Variabel laten kualitas kehidupan kerja memiliki 8 indikator yaitu diantaranya adalah X2.1 (Membuat perencanaan dalam bekerja); X2.2 (Aktifitas kerja diluar tupoksi kerja merupakan bagian dari dedikasi terhadap perusahaan); X2.3 (Membangun iklim kerja yang sehat); X2.4 (Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap pekerjaan); X2.5 (Melakukan evaluasi dan mengembangkan kemampuan dalam bekerja); X2.6 (Pengembangan potensi berpengaruh terhadap kinerja); X2.7 (Pujian atas usaha pengabdian di perusahaan); dan X2.8 (Mendapatkan support dari rekan kerja dan atasan). Selanjutnya, model pengukuran dari variabel laten kualitas kehidupan kerja akan diuji validitas dan reliabilitasnya.

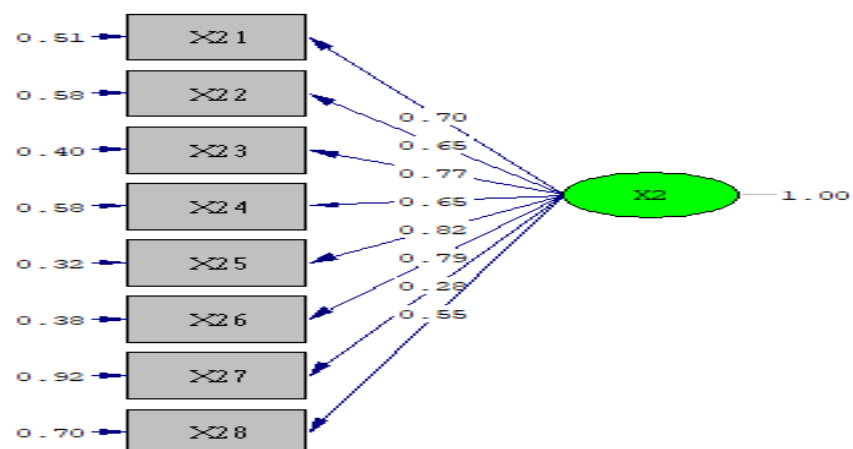
**Gambar 4.4: t-value Model Pengukuran Variabel Laten Kualitas
Kehidupan Kerja**



NFI = 0.96; NNFI = 0.97; PNFI = 0.62; CFI = 0.98; IFI = 0.98; RFI = 0.93

Standardized RMR = 0.021; GFI = 0.95; AGFI = 0.89; PGFI = 0.47;
RMSEA = 0.068

**Gambar 4.5: SLF Model Pengukuran Variabel Laten Kualitas
Kehidupan Kerja**



NFI = 0.96; NNFI = 0.97; PNFI = 0.62; CFI = 0.98; IFI = 0.98; RFI = 0.93

Standardized RMR = 0.021; GFI = 0.95; AGFI = 0.89; PGFI = 0.47; RMSEA = 0.068

Gambar di atas menunjukkan bahwa nilai RMSEA dari model pengukuran di atas adalah $0,068 \leq 0,08$ yang menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*) atau kecocokan data dengan model adalah *Close fit*. RMSEA merupakan indikasi indeks untuk diterimanya kesesuaian sebuah model. Oleh karenanya, kesesuaian model dengan nilai RMSEA close fit adalah baik dan dapat diterima.

T-value untuk seluruh indikator sudah memenuhi syarat asumsi yaitu $\geq 1,96$ (Wijanto, 2008) dan faktor standar (*standardized loading factor/SLF*) dari item pernyataan adalah valid atau memenuhi syarat kecuali pada item X2.7 karena memiliki nilai $SLF \leq 0.30$. Oleh karena itu, item X2.7 akan dikeluarkan dari analisa berikutnya. Oleh karena itu, setelah mengeluarkan item X2.7, maka model pengukuran kualitas kehidupan kerja memiliki reliabilitas yang baik ($CR \geq 0,87$ dan $VE \geq 0,50$). Dengan demikian dapat disimpulkan secara umum bahwa kecocokan keseluruhan model untuk model pengukuran variabel kualitas kehidupan kerja adalah baik, demikian juga validitas dan reliabilitasnya.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka bentuk persamaan regresi model pengukuran kualitas kehidupan kerja dapat dilihat sebagaimana berikut ini:

$$\begin{aligned} \text{Kualitas Kehidupan Kerja} = & 1.00 + 0.70 X2.1 + 0.65 X2.2 + 0.77 X2.3 \\ & + 0.65 X2.4 + 0.82 X2.5 + 0.79 X2.6 + 0.28 X2.7 + 0.55 X2.8 + \varepsilon \end{aligned}$$

Berdasarkan bentuk persamaan regresi pada model pengukuran dari indikator ke variabel laten kualitas kehidupan kerja, dapat dilihat bahwa tiga indikator tertinggi pembentuk variabel laten kualitas kehidupan kerja adalah X2.5 (Melakukan evaluasi dan mengembangkan kemampuan dalam bekerja); X2.6 (Pengembangan potensi berpengaruh terhadap kinerja); X2.3 (Membangun iklim kerja yang sehat). Hal ini berarti bahwa ketiga indikator tersebut berpengaruh sangat penting dalam membentuk variabel laten kualitas kehidupan

kerja, sedangkan indikator terendah adalah X2.7 (Pujian atas usaha pengabdian di perusahaan).

Lebih dalam terkait tiga indikator tertinggi pembentuk variabel laten kualitas kehidupan kerja mengacu pada alasan logis mengapa pilihan tersebut hadir. Seperti melakukan evaluasi dan mengembangkan kemampuan dalam bekerja, menurut karyawan Bank Sumut Syariah upaya untuk selalu mengevaluasi diri terkait performa kerja, dengan kelebihan dan kekurangan akan sangat berguna dalam mengembangkan kualitas kehidupan kerja yang baik. Hal ini karena, karyawan yang mampu mengevaluasi kinerjanya akan mampu menemukan solusi untuk setiap kelemahannya dalam bekerja untuk selanjutnya dikembangkan dan menutupi kekurangan tersebut.

Karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan percaya bahwa pengembangan potensi akan mampu mengoptimalkan kinerja. Hal ini karena seorang karyawan yang mampu mengembangkan potensi untuk kepentingan perusahaan tentu akan mampu bekerja dengan lebih baik. Karyawan sudah mengetahui potensi yang harus dikembangkan dan hal ini tentu saja akan berbanding lurus dengan kinerja yang ia lakukan.

Kondisi yang tak kalah penting untuk terciptanya kualitas kehidupan kerja yang baik adalah membangun iklim kerja yang sehat. Dimana iklim kerja ini bersifat seperti kompetisi tidak terstruktur dimana setiap karyawan akan berlomba untuk memberikan performa yang terbaik darinya. Iklim kerja yang sehat tidak lepas dari persaingan, hal ini diyakini oleh karyawan Bank Sumut Syariah, namun kompetisi digunakan sebagai pemacu dan tetap berada di koridor sehat dengan menanamkan nilai-nilai islami. Adapun upaya menciptakan suatu sikap disiplin kerja dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui tata tertib yang jelas, tata kerja yang sederhana yang dapat dengan mudah diketahui pegawai. Seorang individu yang berdisiplin tinggi cenderung lebih tertatur dalam segala hal seperti masuk dan pulang tepat waktu, selalu taat pada tata tertib yang berlaku dan membina hubungan baik dengan sesama pegawai, merupakan modal utama lahirnya etos kerja dalam diri seorang yang berakibat pada tinggi rendahnya kinerja seseorang. Selain itu faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Tetapi pada bank Sumut cabang

Syariah Medan disiplin mereka belum sepenuhnya baik dilakukan oleh beberapa karyawan, tapi tidak mempengaruhi atau tidak mengganggu kinerja mereka.

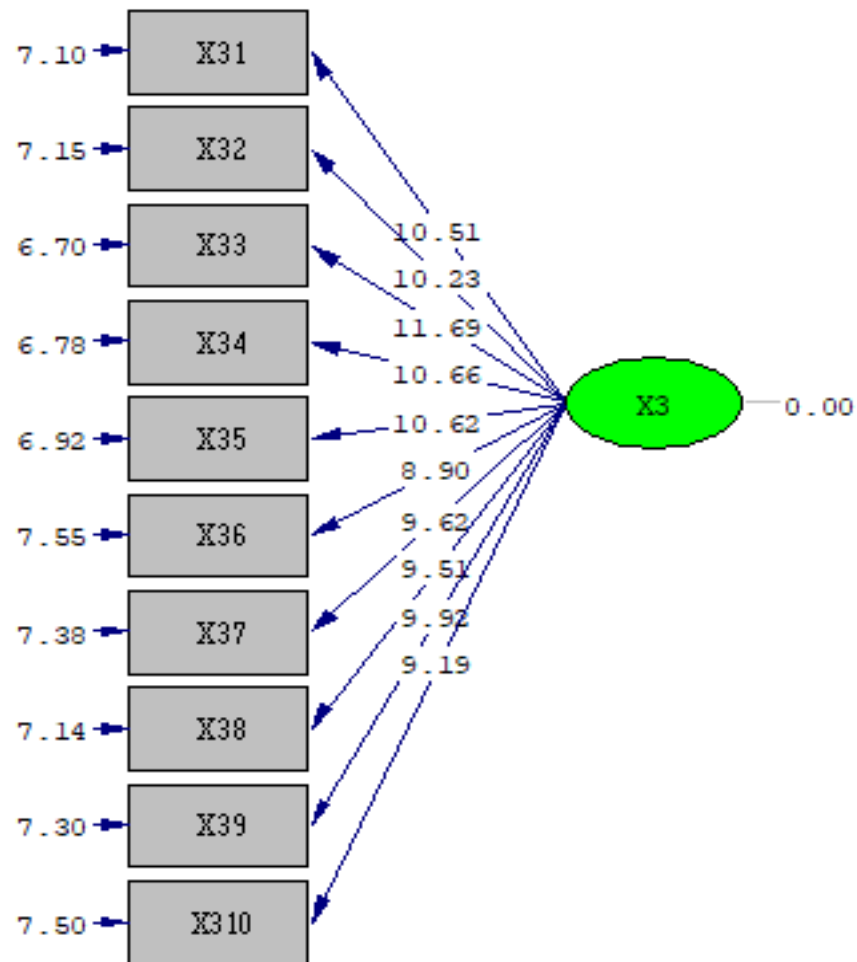
Apabila seseorang karyawan memiliki motivasi dan disiplin kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja dan pencapaian hasil yang baik bagi perusahaan. Akan tetapi perusahaan tidak dapat mencapai hasil yang maksimal jika karyawannya tidak bekerja dengan baik, yang artinya karyawan tersebut tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan supaya lebih bersemangat dan giat bekerja dengan segala kemampuannya, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Hal yang tidak kalah menarik dari indikator dengan nilai tertinggi adalah indikator dengan nilai terendah yakni pujian atas usaha pengabdian di perusahaan. Karyawan Bank Sumut Syariah percaya bahwa pujian tidak selalu berdampak pada penerapan iklim pekerjaan yang baik. Pujian ibarat candu yang siap membuat seseorang menjadi lengah dan terlena dengan pujian tersebut. Dengan kata lain karyawan tidak selalu berharap mendapatkan pujian atas usaha pengabdian yang mereka lakukan.

3. Variabel Laten Etos Kerja Islami

Variabel laten etos kerja Islami memiliki 10 indikator yaitu diantaranya adalah X3.1 (Berusaha menjadi karyawan teladan); X3.2 (Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah); X3.3 (Sikap baik dan bermanfaat berpengaruh dalam pekerjaan); X3.4 (Bekerja dengan sungguh-sungguh dan niat mulia); X3.5 (Berusaha bekerja dengan teliti); X3.6 (Memberikan contoh tentang cara bekerja); X3.7 (Sikap bertanggungjawab mempengaruhi kinerja); X3.8 (Siap menerima kritikan dan sanksi dari penurunan kinerja); X3.9 (Siap meningkatkan kualitas kerja) dan X3.10 (Sikap selalu melakukan yang terbaik). Selanjutnya, model pengukuran dari variabel laten etos kerja Islami akan diuji validitas dan reliabilitasnya.

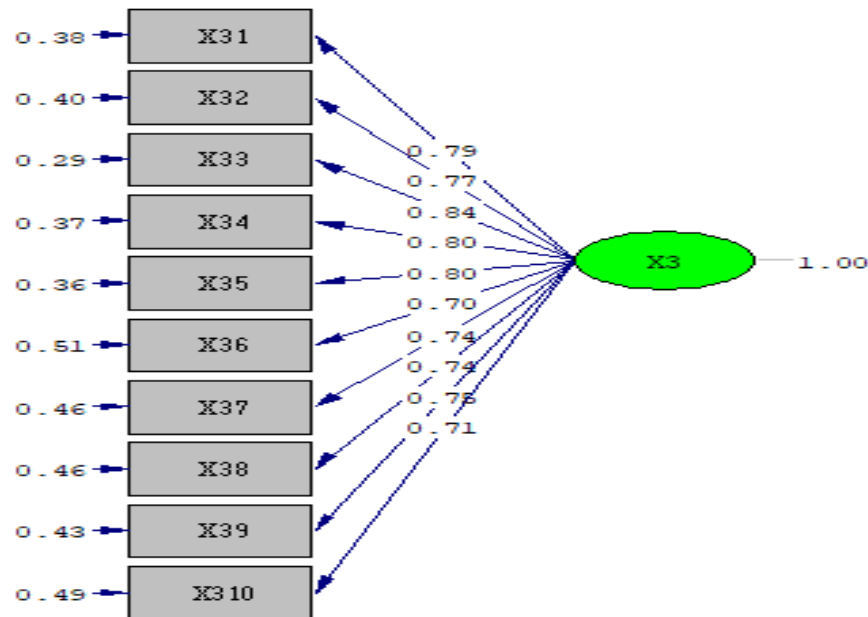
Gambar 4.6: t-value Model Pengukuran Variabel Laten Etos Kerja Islami



NFI = 0.98; NNFI = 0.99; PNFI = 0.61; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.97

Standardized RMR = 0.034; GFI = 0.94; AGFI = 0.89; PGFI = 0.48;
RMSEA = 0.053

Gambar 4.7: SLF Model Pengukuran Variabel Laten Etos Kerja Islami



NFI = 0.98; NNFI = 0.99; PNFI = 0.61; CFI = 1.00; IFI = 1.00;

RFI = 0.97

Standardized RMR = 0.034; GFI = 0.94; AGFI = 0.89; PGFI = 0.48;

RMSEA = 0.053

Gambar di atas menunjukkan bahwa nilai RMSEA dari model pengukuran di atas adalah $0,053 \leq 0,08$ yang menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*) atau kecocokan data dengan model adalah *Close fit*. RMSEA merupakan indikasi indeks untuk diterimanya kesesuaian sebuah model. Oleh karenanya, kesesuaian model dengan nilai RMSEA close fit adalah baik dan dapat diterima. T-value untuk seluruh indikator sudah memenuhi syarat asumsi yaitu $\geq 1,96$ (Wijanto, 2008) dan faktor standar (*standardized loading factor*/SLF) dari item pernyataan adalah valid atau memenuhi syarat. Model pengukuran etos kerja Islami memiliki reliabilitas yang baik ($CR \geq 0,93$ dan $VE \geq 0,58$). Dengan demikian dapat disimpulkan secara umum bahwa kecocokan keseluruhan model untuk model pengukuran variabel etos kerja Islami adalah baik, demikian juga validitas dan reliabilitasnya.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka bentuk persamaan regresi model pengukuran etos kerja Islami dapat dilihat sebagaimana berikut ini:

$$\begin{aligned} \text{Etos Kerja Islami} = & 1.00 + 0.79 X3.1 + 0.77 X3.2 + 0.84 X3.3 + 0.80 \\ & X3.4 + 0.80 X3.5 + 0.70 X3.6 + 0.74 X3.7 + 0.74 X3.8 + 0.75 X3.9 + 0.71 \\ & X3.10 + \varepsilon \end{aligned}$$

Berdasarkan bentuk persamaan regresi pada model pengukuran dari indikator ke variabel laten etos kerja Islami, dapat dilihat bahwa tiga indikator tertinggi pembentuk variabel laten etos kerja Islami adalah X3.3 (Sikap baik dan bermanfaat berpengaruh dalam pekerjaan); X3.4 (Bekerja dengan sungguh-sungguh dan niat mulia); dan X3.5 (Berusaha bekerja dengan teliti). Hal ini berarti bahwa ketiga indikator tersebut berpengaruh sangat penting dalam membentuk variabel laten etos kerja Islami, sedangkan indikator terendah adalah X3.6 (Memberikan contoh tentang cara bekerja).

Etos kerja islami adalah upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk bekerja dilandasi oleh nilai-nilai keislaman. Dalam variabel laten etos kerja islami, sikap baik dan bermanfaat berpengaruh pada pekerjaan. Hal ini merupakan penanaman motivasi positif dalam diri seorang karyawan Bank Sumut Syariah, dimana mereka berusaha untuk selalu bersikap baik dan bermanfaat bagi sesama yang secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap pekerjaan.

Etos kerja islami yang juga direspon dengan baik oleh karyawan Bank Sumut Syariah adalah bekerja dengan sungguh-sungguh dan niat yang mulia. Indikator ini memberikan gambaran bahwa sikap bekerja dengan sungguh-sungguh harus dikedepankan sebagai etos kerja islami, karyawan Bank Sumut Syariah sadar tentang hakikatnya hidup di dunia sebagai khalifah di muka bumi. Berangkat dari pemahaman tersebut kehadiran mereka di dunia untuk menjadi khalifah yang menata kehidupan, dengan kata lain untuk mencapai hidup yang baik, upaya yang dilakukan harus dengan kesungguhan dan disertai dengan niat yang mulia.

Para karyawan atau pegawai Bank Sumut Syariah Cabang Medan memiliki cara tersendiri dalam memotivasi pegawainya. Berbagai macam motivasi yang dilakukan baik motivasi yang datang dari luar diri maupun

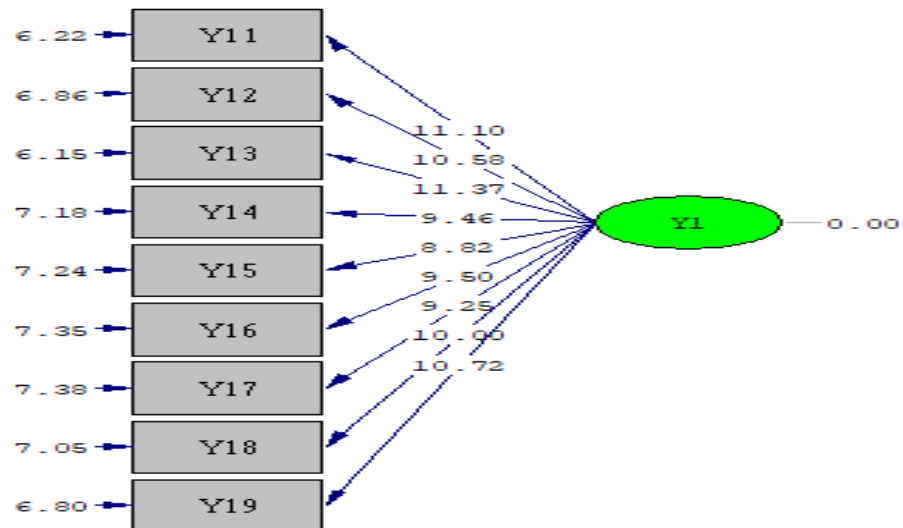
motivasi dari dalam perusahaan. Hal ini dilakukan oleh Bank Sumut Syariah Cabang Medan semata-mata ingin meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan, dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja karyawan yang baik juga akan menghasilkan kontribusi positif untuk kemajuan perusahaan. Kinerja karyawan juga dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Variabel Laten *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel laten *organizational citizenship behavior* memiliki 9 indikator yaitu diantaranya adalah Y1.1 (Bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan); Y1.2 (Sering membantu pimpinan menyelesaikan pekerjaan); Y1.3 (Siap memberikan bantuan kepada rekan kerja); Y1.4 (Siap mengemban amanah lain diluar tugas); Y1.5 (Siap meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan); Y1.6 (Siap menggantikan teman kerja saat rekan berhalangan); Y1.7 (Bersedia berkorban di kantor berpengaruh terhadap kinerja); Y1.8 (Selalu berpikir positif saat rekan kerja iri dengan pencapaian); dan Y1.9 (Siap membantu rekan kerja menghadapi masalah pekerjaannya). Selanjutnya, model pengukuran dari variabel laten *organizational citizenship behavior* akan diuji validitas dan reliabilitasnya.

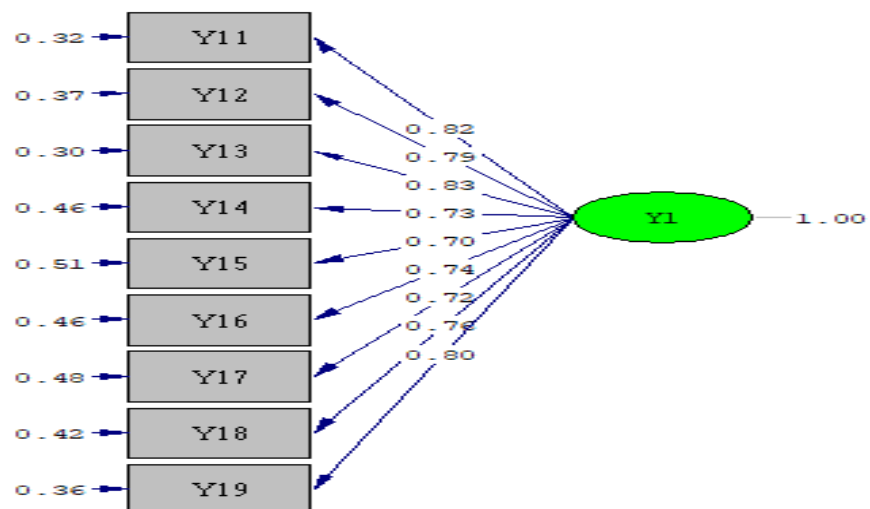
**Gambar 4.8: t-value Model Pengukuran Variabel Laten
Organizational Citizenship Behavior**



NFI = 0.98; NNFI = 0.99; PNFI = 0.57; CFI = 0.99; IFI = 0.99; RFI = 0.97

Standardized RMR = 0.031; GFI = 0.95; AGFI = 0.89; PGFI = 0.44;
RMSEA = 0.064

**Gambar 4.9: SLF Model Pengukuran Variabel Laten Organizational
Citizenship Behavior**



NFI = 0.98; NNFI = 0.99; PNFI = 0.57; CFI = 0.99; IFI = 0.99; RFI = 0.97

Standardized RMR = 0.031; GFI = 0.95; AGFI = 0.89; PGFI = 0.44; RMSEA = 0.064

Gambar di atas menunjukkan bahwa nilai RMSEA dari model pengukuran di atas adalah $0,064 \leq 0,08$ yang menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*) atau kecocokan data dengan model adalah *Close fit*. RMSEA merupakan indikasi indeks untuk diterimanya kesesuaian sebuah model. Oleh karenanya, kesesuaian model dengan nilai RMSEA close fit adalah baik dan dapat diterima. T-value untuk seluruh indikator sudah memenuhi syarat asumsi yaitu $\geq 1,96$ (Wijanto, 2008) dan faktor standar (*standardized loading factor/SLF*) dari item pernyataan adalah valid atau memenuhi syarat. Model pengukuran *organizational citizenship behavior* memiliki reliabilitas yang baik ($CR \geq 0,93$ dan $VE \geq 0,59$). Dengan demikian dapat disimpulkan secara umum bahwa kecocokan keseluruhan model untuk model pengukuran variabel *organizational citizenship behavior* adalah baik, demikian juga validitas dan reliabilitasnya.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka bentuk persamaan regresi model pengukuran *organizational citizenship behavior* dapat dilihat sebagaimana berikut ini:

$$\text{Organizational Citizenship Behavior} = 1.00 + 0.82 Y1.1 + 0.79 Y1.2 + 0.83 Y1.3 + 0.73 Y1.4 + 0.70 Y1.5 + 0.74 Y1.6 + 0.72 Y1.7 + 0.76 Y1.8 + 0.80 Y1.9 + \varepsilon$$

Berdasarkan bentuk persamaan regresi pada model pengukuran dari indikator ke variabel laten *organizational citizenship behavior*, dapat dilihat bahwa tiga indikator tertinggi pembentuk variabel laten *organizational citizenship behavior* adalah Y1.3 (Siap memberikan bantuan kepada rekan kerja); Y1.1 (Bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan); dan Y1.9 (Siap membantu rekan menghadapi masalah pekerjaannya). Hal ini berarti bahwa ketiga indikator tersebut berpengaruh sangat penting dalam membentuk variabel laten *organizational citizenship behavior*, sedangkan

indikator terendah adalah Y1.5 (Siap meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan).

Melihat ketiga indikator variabel laten *organizational citizenship behavior* mengacu pada kepedulian karyawan pada sesama. Hal ini terlihat dari ketiga indikator tersebut yang bergerak pada upaya membantu rekan kerja berupa kesiapan kapan pun untuk membantu, kesediaan membantu pekerjaan dan masalah yang timbul dalam pekerjaan. Sebuah *goal* yang tentunya ingin dicapai oleh Bank Sumut Syariah berupa kerja sama saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini tentunya diperoleh dari sebuah koordinasi yang baik antara karyawan dan pimpinan cabang Bank Sumut syariah yang ada di kota Medan.

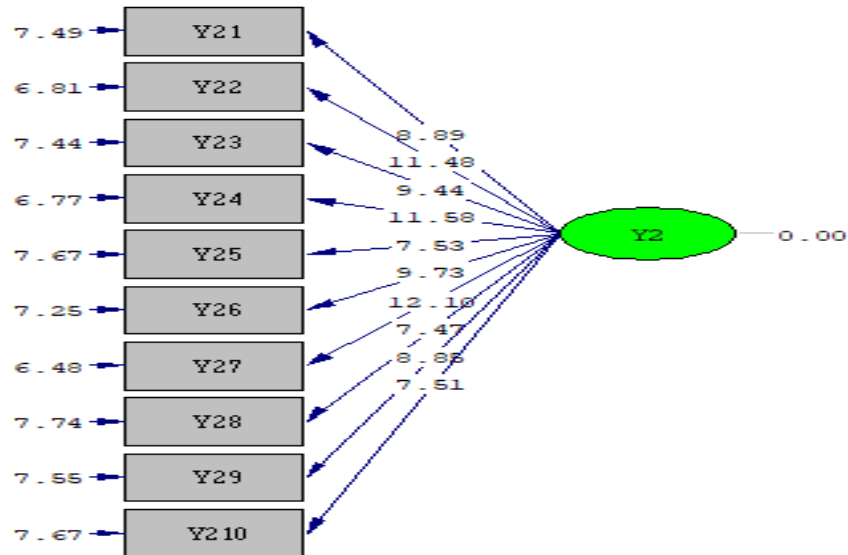
Indikator terendah dalam variabel laten *organizational citizenship behavior* adalah kesiapan karyawan untuk meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan. Dengan beban kerja yang berat, karyawan merasa membutuhkan hari libur tanpa harus diganggu dengan rutinitas pekerjaan. Berangkat dari asumsi tersebut, respon terendah ini menjadi dasar bahwa karyawan Bank Sumut Syariah enggan memberikan waktu luangnya untuk kepentingan perusahaan tanpa ada sesuatu yang sifatnya urgent ataupun mendadak.

5 .Variabel Laten Kinerja

Variabel laten kinerja memiliki 10 indikator yaitu diantaranya adalah Y2.1 (Siap meningkatkan kinerja sesuai dengan standar perusahaan); Y2.2 (Jika ada kesempatan, siap mengembangkan karir dengan mengikuti seminar dan pelatihan); Y2.3 (Jika ada kesempatan, siap untuk meningkatkan kinerja dengan kuliah di jenjang yang lebih tinggi); Y2.4 (Selalu menjaga sikap untuk kinerja yang lebih baik); Y2.5 (Selalu menjaga kerapian tampilan fisik serta kebiasaan datang tepat waktu); Y2.6 (Selalu mengevaluasi kinerja); Y2.7 (Selalu memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja); Y2.8 (Keinginan bekerja lebih di luar peran sebagai karyawan berpengaruh terhadap kinerja secara psikologis); Y2.9 (Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja); dan Y2.10 (Ketika berprestasi, merasa pantas mendapat penghargaan

dari perusahaan). Selanjutnya, model pengukuran dari variabel laten kinerja akan diuji validitas dan reliabilitasnya.

Gambar 4.10: t-value Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja

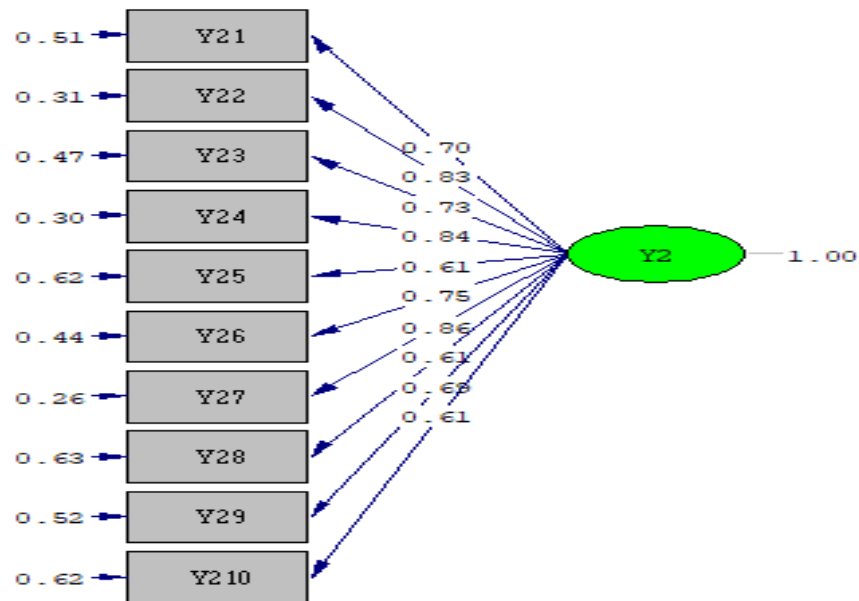


NFI = 0.97; NNFI = 0.98; PNFI = 0.69; CFI = 0.99; IFI = 0.99; RFI = 0.96

Standardized RMR = 0.040; GFI = 0.93; AGFI = 0.88; PGFI = 0.54;

RMSEA = 0.064

Gambar 4.11: SLF Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja



NFI = 0.97; NNFI = 0.98; PNFI = 0.69; CFI = 0.99; IFI = 0.99; RFI = 0.96

Standardized RMR = 0.040; GFI = 0.93; AGFI = 0.88; PGFI = 0.54;
RMSEA = 0.064

Gambar di atas menunjukkan bahwa nilai RMSEA dari model pengukuran di atas adalah $0,064 \leq 0,08$ yang menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*) atau kecocokan data dengan model adalah *Close fit*. T-value untuk seluruh indikator sudah memenuhi syarat asumsi yaitu $\geq 1,96$ (Wijanto, 2008) dan faktor standar (*standardized loading factor/SLF*) dari item pernyataan adalah valid atau memenuhi syarat. Model pengukuran kinerja memiliki reliabilitas yang baik ($CR \geq 0,92$ dan $VE \geq 0,53$). Dengan demikian dapat disimpulkan secara umum bahwa kecocokan keseluruhan model untuk model pengukuran variabel kinerja adalah baik, demikian juga validitas dan reliabilitasnya.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka bentuk persamaan regresi model pengukuran kinerja dapat dilihat sebagaimana berikut ini:

$$\text{Kinerja} = 1.00 + 0.70 \text{ Y2.1} + 0.83 \text{ Y2.2} + 0.73 \text{ Y2.3} + 0.84 \text{ Y2.4} + 0.61 \text{ Y2.5} + 0.75 \text{ Y2.6} + 0.86 \text{ Y2.7} + 0.61 \text{ Y2.8} + 0.69 \text{ Y2.9} + 0.61 \text{ Y2.10} + \varepsilon$$

Berdasarkan bentuk persamaan regresi pada model pengukuran dari indikator ke variabel laten kinerja, dapat dilihat bahwa tiga indikator tertinggi pembentuk variabel laten kinerja adalah Y2.7 (Selalu memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja); Y2.4 (Selalu menjaga sikap untuk kinerja yang lebih baik); dan Y2.2 (Jika ada kesempatan, siap mengembangkan karir dengan mengikuti seminar dan pelatihan). Hal ini berarti bahwa ketiga indikator tersebut berpengaruh sangat penting dalam membentuk variabel laten kinerja, sedangkan indikator terendah adalah Y2.5 (Selalu menjaga kerapian tampilan fisik serta kebiasaan datang tepat waktu); Y2.8 (Keinginan bekerja lebih di luar peran sebagai karyawan berpengaruh terhadap kinerja secara psikologis); dan Y2.10 (Ketika berprestasi, merasa pantas mendapat penghargaan dari perusahaan).

Indikator tertinggi kinerja menjadi bagian akhir dalam analisis data terkait variabel laten. Dalam variabel ini terdapat tiga indikator salah satunya selalu memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja. Budaya *teamwork* yang sudah ditanamkan di Bank Sumut Syariah membuat para karyawan merasa perlu untuk selalu membuat dirinya berada pada *on the track* semangat bekerja. Hal ini dilakukan untuk peningkatan kapasitasnya dan berdedikasi terhadap perusahaan. Menjaga semangat ini tentunya bukan hanya dilakukan untuk pribadi karyawan sendiri, namun juga karyawan dituntut juga untuk menjaga semangat rekan kerja dan bersama meningkatkan kinerja. Kondisi tersebut juga sejalan dengan indikator kedua yakni menjaga sikap untuk kinerja yang lebih baik. Karyawan Bank Sumut Syariah percaya bahwa sesuatu yang dimulai dengan positif akan berakhir dengan hal yang positif juga. Nilai-nilai inilah yang terus dijaga dengan membangun sikap yang positif selama bekerja seperti memulai dengan doa, kalimat positif serta ramah dan senyum.

Indikator ketiga dalam variabel laten kinerja adalah bagaimana karyawan melihat peluang meningkatkan kapasitas dirinya melalui seminar dan pelatihan. Hal ini berkaitan dari tingginya motivasi karyawan Bank Sumut Syariah yang tidak saja tentang meningkatkan karir namun bagaimana mereka memberikan kontribusi berlebih terhadap perusahaan. Hal ini tentu sangat diperlukan dimana kualitas diri yang dilengkapi skill dan pemahaman lebih yang didapat melalui

seminar dan pelatihan akan mendorong karyawan untuk berbuat lebih. Bahkan upaya tersebut juga dikejar ketika ada peluang dari perusahaan untuk kembali kuliah dengan biaya dari perusahaan. Hal ini tidak hanya akan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan tentunya bagi karyawan secara individu akan meningkat nilai mereka untuk promosi jabatan dan lain sebagainya.

Hal yang tidak kalah menarik terdapat tiga indikator untuk menggambarkan variabel laten terendah dari kinerja. Kerapian dan kebiasaan tepat waktu tentu sudah menjadi acuan bagi karyawan Bank Sumut Syariah. Karyawan sadar bahwa pekerjaan mereka berada pada dunia pelayanan publik, dengan kata lain good looking akan menjadi sebuah penilaian dasar serta datang tepat pada waktunya. Namun sedikitnya terdapat beberapa karyawan yang masih berharap bahwa ketatnya aturan yang berjalan selama ini dapat sedikit dikurangi. Beberapa masih merasa terbebani terutama dengan datang lebih awal ke kantor. Pandangan ini tentunya berasal dari respon karyawan yang memiliki domisili tempat tinggal yang jauh dari kantor.

Keinginan bekerja lebih di luar peran sebagai karyawan berpengaruh terhadap kinerja secara psikologis juga menjadi indikator terendah yang direspon karyawan Bank Sumut Syariah. Hal ini disebabkan bahwa bekerja di luar peran sebagai karyawan tidak terlalu berdampak signifikan terhadap kinerja mereka.

Prestasi juga tidak selalu dianggap sesuatu yang harus dibesar-besarkan. Karyawan Bank Sumut Syariah terbiasa tidak selalu terpaku dengan prestasi pribadi yang mereka hasilkan. Hal inilah yang selalu menjadi acuan bagi mereka untuk selalu memberikan energi positif setiap harinya.

F. Analisis Path

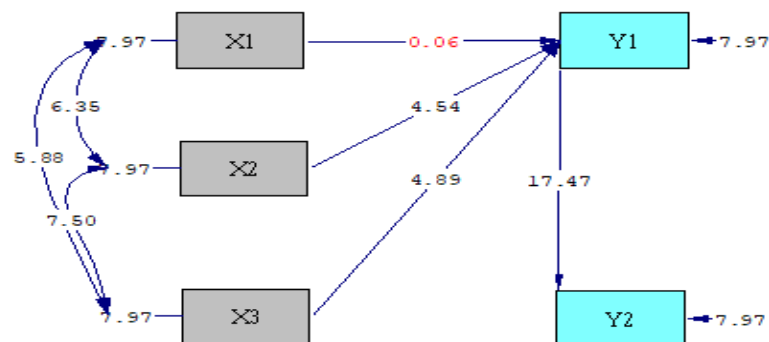
1. Uji Kecocokan Model Path

Setelah mendapatkan indikator-indikator yang valid dan reliable, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis path dengan menggunakan indikator yang valid dan reliable serta tidak mengikutsertakan indikator yang tidak valid dan reliable. Dalam uji hipotesis, sebuah hipotesis penelitian diterima jika angka absolute nilai $t \geq 1,96$ dengan tanda koefisien sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan (positif atau negatif). Pada model penelitian ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap Organizational

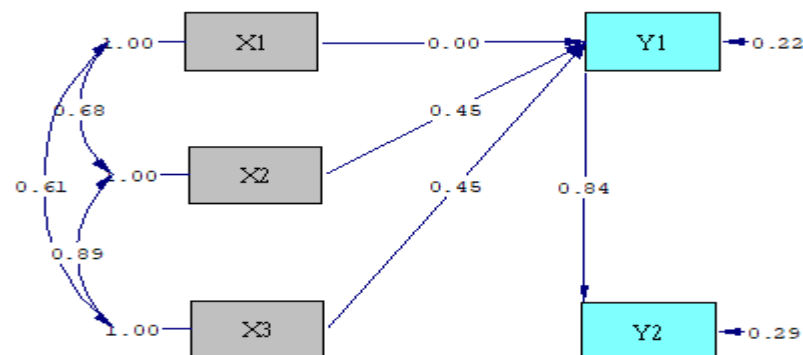
Citizenship Behavior (hipotesis 1), pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (hipotesis 2), pengaruh etos kerja Islami terhadap Organizational Citizenship Behavior (hipotesis 3), dan pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja (hipotesis 4).

Hasil estimasi dari model jaringan path pertama ditunjukkan melalui diagram lintasan berikut ini:

Gambar 4.12: Diagram Lintasan Path (nilai-t)



Gambar 4.13: Diagram Lintasan Path (Solusi Standar)



Nilai GOFI untuk model path dari model penelitian di atas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

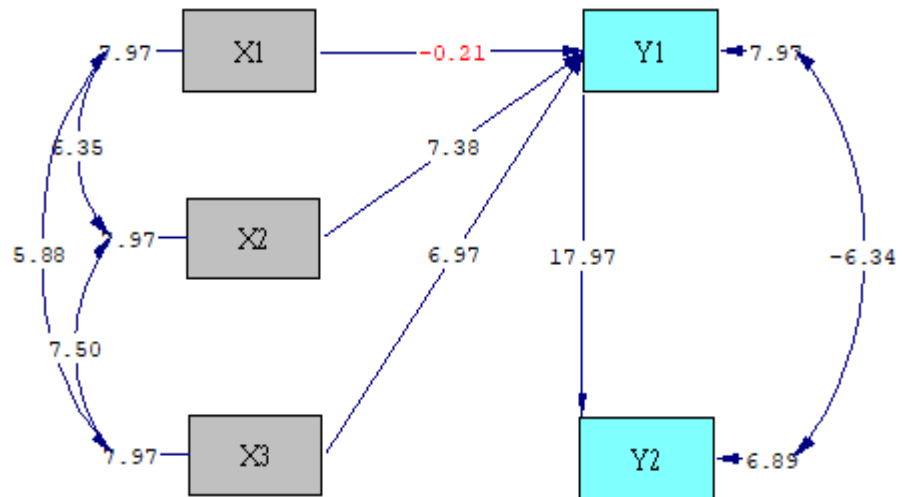
Tabel 4.13: Goodness of Fit Indices (GOFI) Model Path

GOFI	Nilai Hasil Hitung	Nilai standar untuk kecocokan model	Kesimpulan
Chi-Square P	0,0000	p-value $\geq 0,05$	Marginal Fit
Df/Degree of Freedom	3	df > 0	Marginal Fit
RMSEA	0,417	RMSEA $\leq 0,08$	Marginal Fit
NFI	0,88	NFI $\geq 0,90$	Marginal Fit
NNFI/TLI	0,60	NNFI $\geq 0,90$	Marginal Fit
CFI	0,88	CFI $\geq 0,90$	Marginal Fit
IFI	0,88	IFI $\geq 0,90$	Marginal Fit
Standardized RMR	0.0073	Standardized RMR $\leq 0,05$	Marginal Fit
GFI	0,82	GFI $\geq 0,90$	Marginal Fit

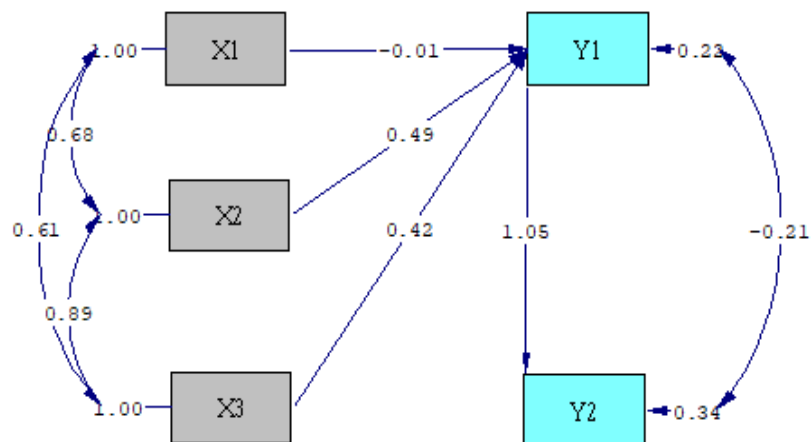
Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa untuk model pertama, nilai RMSEA, NFI, NNFI, CFI, IFI, standardized RMR, GFI dan lainnya belum menunjukkan nilai GOFI yang baik (*marginal fit*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model path pada penelitian ini perlu dilakukan modifikasi dengan menambahkan *error covariance*. Setelah dilakukan modifikasi pada model path diatas, maka berikut nilai t-value, standardized solution, dan GOFI yang baru.

Gambar 4.14: Diagram Lintasan Path Setelah Modifikasi (nilai-t)



Gambar 4.15: Diagram Lintasan Path Setelah Modifikasi (Solusi Standar)



Tabel 4.14: Goodness of Fit Indices (GOFI) Model Path

GOFI	Nilai Hasil Hitung	Nilai standar untuk kecocokan model	Kesimpulan
Chi-Square P	0,22	$p\text{-value} \geq 0,05$	Close Fit
Df/Degree of Freedom	2	$df > 0$	Close Fit
RMSEA	0,0000	$RMSEA \leq 0,08$	Close Fit
NFI	1,00	$NFI \geq 0,90$	Close Fit
NNFI/TLI	1,00	$NNFI \geq 0,90$	Close Fit
CFI	1,00	$CFI \geq 0,90$	Close Fit
IFI	1,00	$IFI \geq 0,90$	Close Fit
Standardized RMR	0.0017	$Standardized\ RMR \leq 0,05$	Close Fit
GFI	1,00	$GFI \geq 0,90$	Close Fit

Sumber : Data Diolah, 2019

Dari data tabel di atas diperoleh : nilai GOFI (*Goodnes of Fit*) menggambarkan seberapa baik atau cocok serangkaian pengamatan dengan model. Ukuran *Goodness of Fit* biasanya meringkas perbedaan antara nilai yang diamati dan nilai yang digunakan. Uji kesesuaian model dalam analisis jalur (*path analysis*). Secara umum, *Goodnes of Fit* analisis jalur biasanya menggunakan ukuran-ukuran sebagai berikut:

Chi Square (X^2), Nilai probabilitas yang diharapkan adalah $p \geq 0,005$ menggunakan derajat kepercayaan 95% ini menandakan bahwa hipotesis nol diterima dan matriks input yang dipresdiksi dengan kenyataannya tidak berbeda secara statistik.

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), mengukur penyimpangan nilai parameter suatu model dengan matriks covarians populasinya. Nilai RMSEA $\leq 0,08$ menunjukkan model *good fit*.

Normed Fit Index (NFI), indeks kecocokan inkremental yang membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar. NFI bernilai kisaran antara 0-1 model mempunyai kecocokan tinggi jika nilai mendekati 1. Nilai NFI dalam penelitian ini adalah 1,00 berarti *close fit*.

Tucker-Lewis Index/Non Normed Fit Index (TLI/NNFI), diusulkan sebagai sarana untuk mengevaluasi analisis faktor, nilai TLI berkisar antara 0-1. Dalam penelitian ini nilai TLI 1,00 sama dengan *close fit*.

Comparative Fit Index (CFI), Nilai CFI ini berkisar antara 0-1 sedangkan model dinilai *fit* bila CFI $\geq 0,90$ maka nilai CFI $\geq 1,00$ *close fit*.

Incremental Fit Index (IFI), merupakan indeks kecocokan suatu model yang berguna untuk mengatasi ukuran sampel dan terkait dengan NFI. Nilai IFI berkisar antara 0-1. Nilai IFI dalam penelitian ini adalah 1,00 berarti *close fit*.

Root Mean Square Error (RMR), mewakili nilai rerata residual yang diperoleh dengan mencocokkan matriks varian-kovarian dari model yang dihipotesiskan dengan matriks varian-kovarian data sampel. Nilai RMR $\leq 0,05$ berarti *good fit*, nilai hasil perhitungan nilai RMR 0,0017 berarti *close fit*.

Goodness of Fit Indices (GFI), peneliti menggunakan patokan minimal $\geq 0,90$ sebagai parameter model bisa dikatakan baik karena hasil terhitungnya $\geq 1,00$.

Berdasarkan tabel diatas dapat terlihat bahwa untuk model kedua, seluruh indikator GOFI, baik dari nilai RMSEA, NFI, NNFI, CFI, IFI, standardized RMR, GFI dan lainnya sudah menunjukkan nilai GOFI yang baik (*close fit*). Dengan demikian, hasil model path kedua dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu analisa koefisien determinasi dan pengujian hipotesis. Pengujian koefisien determinasi pada penelitian ini dapat dilihat pada persamaan berikut ini:

$$Y1 = -0,0074 \cdot X1 + 0,49 \cdot X2 + 0,42 \cdot X3, \text{ Errorvar.} = 0,047, R^2 = 0,78$$

$$Y2 = 1,05 \cdot Y1, \text{ Errorvar.} = 0,073, R^2 = 0,66$$

Berdasarkan persamaan pada model di atas, maka diperoleh kesimpulan bahwa, kemampuan variabel kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja dan etos kerja Islami dalam menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 78%, sedangkan sisanya 22% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model penelitian. Sedangkan kemampuan variabel *Organizational Citizenship Behavior* dalam menjelaskan variabel kinerja adalah sebesar 66%, sedangkan sisanya 34% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model penelitian.

Persentase hubungan tidak langsung antara variabel kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja dan etos kerja Islami dalam menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behavior* memberikan bukti bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh yang kuat agar karyawan memiliki *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan spiritual yang tidak hanya sekedar memimpin sebuah perusahaan namun juga menanamkan nilai-nilai luhur kepada karyawan Bank Sumut Syariah turut membuat karyawan merasa diayomi dan diperhatikan di dalam perusahaan. Kualitas kehidupan kerja yang hadir dari suasana kerja yang kondusif, kompetitif dan sehat serta dibalut dengan team work yang baik membuat suasana pekerjaan tidak selalu menjadi beban yang harus dikeluhkan oleh para karyawan. Nilai-nilai islami yang berada dalam diri seorang karyawan untuk menghadirkan sisi islami dalam motivasi kerja turut membuat seorang karyawan Bank Sumut syariah terus bersemangat berdedikasi untuk perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior dalam menjelaskan variabel kinerja juga memiliki persentase yang cukup tinggi. Angka 66% ini menunjukkan bahwa keikhlasan seorang karyawan untuk berdedikasi lebih terhadap perusahaan akan memberikan lompatan-lompatan kinerja yang semakin baik setiap harinya. Hal ini karena karyawan Bank Sumut Syariah sudah merasa memiliki, sudah merasa bahwa dirinya adalah bagian dari perusahaan, jika ia tidak memberikan kontribusi maksimal akan ada perasaan bersalah dalam dirinya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya peran kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, etos kerja Islami dalam

meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan perusahaan Bank Sumut syariah di Kota Medan. Demikian halnya dengan pentingnya peran *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan.

2. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Tabel berikut ini menjelaskan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total baik dari variabel laten eksogen terhadap variabel endogen, maupun dari variabel laten endogen terhadap variabel laten endogen.

Tabel 4.15: Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Pengaruh antar Variabel	SLF	t-Value	Error
Pengaruh Langsung			
X1 --> Y1	-0.01	-0.21	0.036
X2 --> Y1	0.49	7.38	0.064
X3 --> Y1	0.42	6.97	0.076
Y1 --> Y2	1.05	17.97	0.059
Pengaruh Tidak Langsung Eksogen ke Endogen			
X1 --> Y2	-0.01	-0.21	0.04
X2 --> Y2	0.50	7.58	0.07
X3 --> Y2	0.56	7.14	0.08

Sumber : Data Diolah, 2019

Pengaruh langsung yang ditunjukkan pada tabel 4.15 di atas menggambarkan jawaban dari hipotesis penelitian yaitu pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y1, serta pengaruh Y1 terhadap Y2 secara parsial. Berdasarkan nilai t-value maka keseluruhan pengaruh langsung adalah signifikan kecuali pengaruh X1 terhadap Y1, yaitu pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari ketiga variabel yang telah terbukti secara signifikan memiliki pengaruh, maka pengaruh yang paling besar terdapat pada pengaruh

Y1 terhadap Y2 yaitu pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan nilai SLF tertinggi (1.05), lalu diikuti oleh pengaruh X2 terhadap Y1 yaitu pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior yang ditunjukkan dengan nilai SLF (0.49), dan yang terakhir adalah pengaruh X3 terhadap Y1 yaitu pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Organizational Citizenship Behavior yang ditunjukkan dengan nilai SLF (0.42).

Di lain sisi, X1, X2, dan X3 juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Y2, yaitu kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, dan etos kerja Islami terhadap kinerja. Hasil penelitian yang ditunjukkan melalui nilai t-value menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja, dan etos kerja Islami terbukti secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior. Hal ini berarti bahwa, Organizational Citizenship Behavior juga memiliki peran penting dalam meningkatkan pengaruh kualitas kehidupan kerja, dan etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan. Sedangkan, kepemimpinan spiritual tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior. Dari dua pengaruh tidak langsung yang signifikan, nilai SLF pengaruh X3 ke Y2 (0.56) lebih besar dibandingkan pengaruh X2 ke Y2 (0.50), yang berarti bahwa Organizational Citizenship Behavior memiliki peran lebih besar dalam memediasi pengaruh etos kerja Islami terhadap kinerja dibandingkan dengan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pada karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan.

Kepemimpinan spiritual terbukti secara empiris tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior dan juga kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan spiritual juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior. Hal ini menunjukkan bahwa, dalam kasus karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan kepemimpinan spiritual tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap OCB dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian oleh Karakas yang telah mereview lebih dari 140 paper tentang spiritual aspect di dunia kerja dan bagaimana aspek spiritual dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Namun dalam

temuannya, secara umum terdapat tiga perspective yang mengemuka tentang bagaimana aspek spiritual dapat bermanfaat bagi karyawan serta berdampak terhadap kinerja organisasi. Pertama, spiritual dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kualitas hidup karyawan; kedua spiritual menjadikan karyawan memiliki tujuan dalam hidupnya; dan ketiga, aspek spiritual dapat menjadikan karyawan memiliki jiwa interkoneksi terhadap komunitasnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa aspek spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh langsung terhadap kualitas hidup karyawan secara personal¹¹⁸.

Dent, Higgins dan Wharff mengemukakan bahwa terdapat beberapa kontroversi dan issue-issue terkait dengan hubungan antara aspek spiritual dan kinerja. Secara jelas, Dent, Higgins dan Wharff menyebutkan bahwa ada dua perspective yang bersebarangan atau dua posisi yang berbeda mengenai pertanyaan tentang hubungan antara spiritualitas dan kinerja¹¹⁹. Di satu sisi, beberapa peneliti memandang spiritualitas sebagai anti-materialis (Lips-Wiersma dan Gibbons,)¹²⁰. Dan anti-positivis (Fornaciari, Lund Dean, dan McGee,) berdasarkan alaminya dan turut mempertanyakan metode penelitian positivis tentang spritual¹²¹. Para peneliti ini berpendapat bahwa anti materialis spiritual dapat menimbulkan tantangan penting dalam investigasi ilmiah yang kaitannya dengan kinerja¹²². Beberapa penelitian juga ditemukan mendukung hal ini dimana fakta ditunjukkan bahwa mungkin memang ada perangkat etika dan

¹¹⁸ Karakas, F. *Spirituality and performance in organizations: A literature review.* (*Journal of business ethics*, 94(1), 2010), h.89.

¹¹⁹ Dent, E. B., Higgins, M. E., Wharff, D. M. *Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions.* (*The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (5), 2005)

¹²⁰ Gibbons, P.: "*Spirituality at work: definitions, measures, assumptions, and validity claims*", in Biberman, J., Whitty, M. (Eds), *Work and Spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations*, University of Scranton Press, Scranton, PA, 2000), h..111.

¹²¹ Lips-Wiersma, M. *Making Conscious Choices in Doing Research on Workplace Spirituality*, (*Journal of Organisational Change Management* Vol. 16 (4), pp,2003), h. 406.

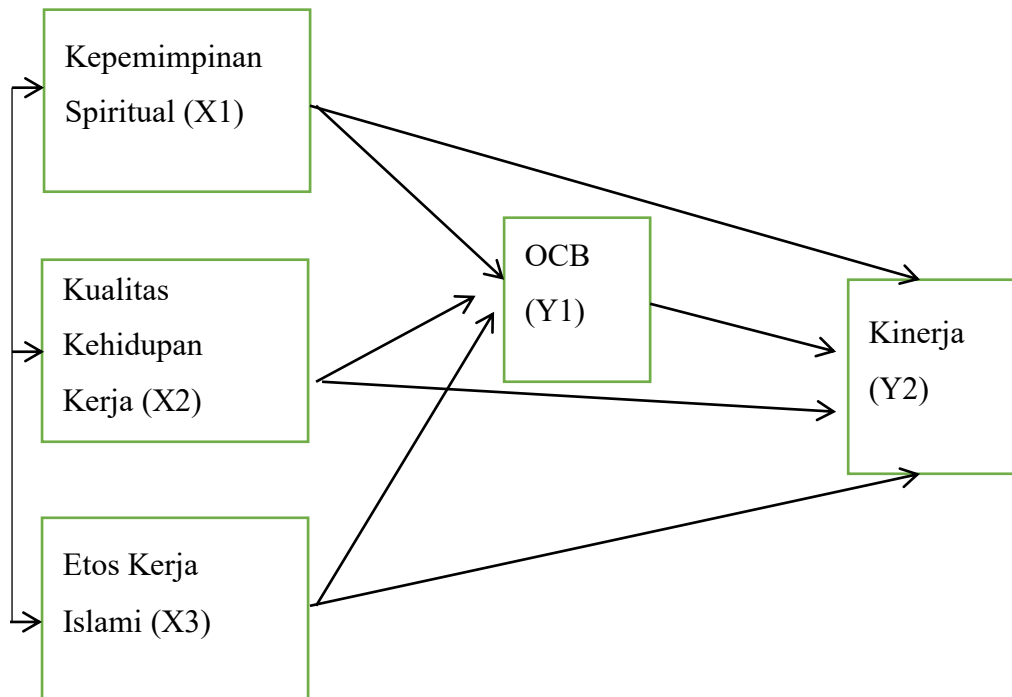
¹²² Fornaciari, C., Lund Dean, K. and McGee, J. J.: *Research in spirituality, religion, and work: Walking the line between relevance and legitimacy.* (*Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No.4, pp,2003), h.378.

masalah moral dipertanyaan penelitian apakah dengan menggabungkan spiritualitas di tempat kerja dapat menghasilkan kinerja atau profitabilitas yang lebih baik bagi suatu organisasi atau individu . Peneliti lain juga mengemukakan keprihatinan mereka tentang spiritualitas yang digunakan sebagai alat administrasi untuk memanipulasi karyawan ¹²³. Peneliti ini juga berpendapat bahwa spiritualitas harus dilihat sebagai tujuan itu sendiri dan tidak boleh digunakan sebagai alat manajerial untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi ¹²⁴. Beberapa ilmuwan ini mengexpresikan keberatan mereka akan penggunaan spritualitas sebagai alat di tempat kerja, karena akan menimbulkan potensi penyalahgunaan spiritualitas di tempat kerja ¹²⁵.

¹²³ Brown, R. B. *Organizational Spirituality: The Sceptic's Version.*(Organization. Vol. 10; 2003), h.393.

¹²⁴ Fernando, M.: 2005, *Workplace spirituality: Another management fad?*, in M. Adams and A. Alkhafaji (eds.), (Business Research Yearbook: Global Business Perspectives, Volume XII, No. 2, International Academy of Business Disciplines,2005)

¹²⁵ Cavanagh, G. F. and Bandsuch, M. R.: , *Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business.* Journal of Business Ethics. Vol. 38, No:1-2; pp,2002), h..109.



Pengaruh koefisien determinasi pada pengaruh langsung dari variable eksogen ke endogen dapat dilihat pada persamaan berikut :

$$Y_1 = -0,01X_1 + 0,49X_2 + 0,42X_3 + \epsilon$$

Pengaruh koefisien determinasi pada pengaruh tidak langsung dari variable eksogen ke endogen dapat dilihat pada persamaan berikut :

$$Y_2 = -0,01X_1 + 0,50X_2 + 0,56X_3 + 1,05Y_1 + \epsilon$$

Pengaruh negative kepemimpinan spiritual terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* berarti bahwa semakin meningkatkan kepemimpinan spiritual seseorang melalui *organizational citizenship behavior* maka kinerja seseorang disinyalir menurun. Hal ini dapat ditelusuri dari hasil jawaban para responden sebagaimana telah dihimpun dalam penelitian ini terlihat fluktuatif. Fluktuasi jawaban responden secara umum terbagi menjadi dua kondisi. Kondisi yang pertama adalah dimana dari beberapa responden terlihat memberikan penilaian setuju hingga sangat setuju yang linier dan konsisten pada beberapa indikator variable Sedangkan kondisi kedua adalah kondisi dimana jawaban responden sama sekali tidak linier, atau tidak memiliki penilaian yang sama antar ketiga variabel. Untuk lebih dapat melihat hasil

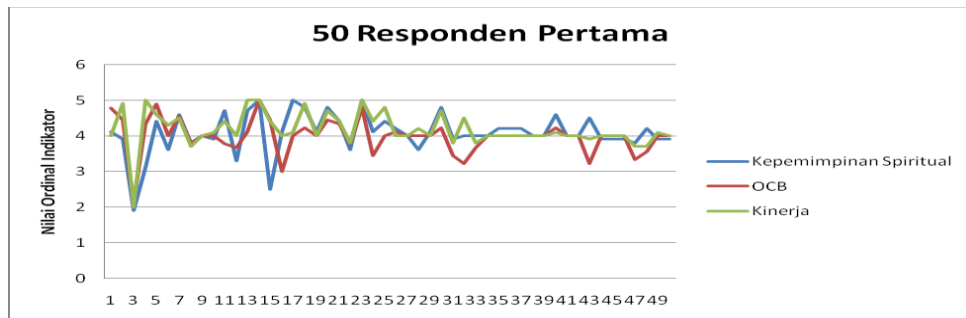
jawaban masing-masing responden secara rinci, maka grafik dibawah ini terbagi menjadi tiga grafik yang membagi responden menjadi 50 responden per grafik. Pembagian ini bertujuan agar jawaban masing-masing responden terlihat lebih jelas mengingat total terdapat 131 responden dalam penelitian ini.

Kondisi responden yang pertama adalah responden cenderung memberikan penilaian yang serupa dari ketiga variabel melalui nilai rata-rata indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Contoh dari responden yang termasuk pada kondisi ini adalah responden nomor 3, responden nomor 19, responden nomor 45, dan sebagainya. Hal ini berarti bahwa responden ini setuju bahwa pemimpin memberikan nasehat tentang nilai kejujuran, pemimpin membangun citra sebagai sosok yang jujur, pemimpin menerapkan nilai keislaman di perusahaan, pemimpin mampu membagi waktu antara kepentingan pribadi dan kepentingan bersama, pemimpin sosok yang taat beragama, pemimpin sering memberikan nasehat di setiap pertemuan, pemimpin menerapkan kewajiban berbusana muslim, semangat amal saleh pimpinan mempengaruhi kinerja, pemimpin sosok yang sedikit bicara banyak bertindak, dan pemimpin menjadi sosok panutan bagi karyawan. Selain itu, responden juga cenderung setuju bahwa mereka bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, sering membantu pimpinan menyelesaikan pekerjaan, siap memberikan bantuan kepada rekan kerja, siap mengemban amanah lain diluar tugas, siap meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan, siap menggantikan teman kerja saat rekan berhalangan, bersedia berkorban di kantor berpengaruh terhadap kinerja, selalu berpikir positif saat rekan kerja iri dengan pencapaian, selalu berpikir positif saat rekan kerja iri dengan pencapaian, dan siap membantu rekan menghadapi masalah pekerjaannya.

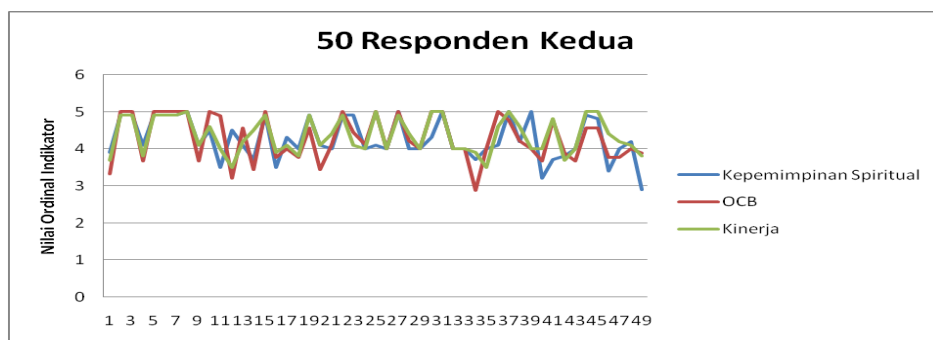
Demikian halnya dengan kinerja, responden pada kondisi ini turut memberikan penilaian baik pada indikator variabel kinerja. Hal ini berarti bahwa, mereka siap meningkatkan kinerja sesuai dengan standar perusahaan, jika ada kesempatan, siap mengembangkan karir dengan mengikuti seminar dan pelatihan, siap untuk meningkatkan kinerja dengan kuliah di jenjang yang lebih tinggi, selalu menjaga sikap untuk kinerja yang lebih baik, selalu menjaga kerapian tampilan fisik serta kebiasaan datang tepat waktu, selalu mengevaluasi

kinerja, selalu memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja, keinginan bekerja lebih di luar peran sebagai karyawan berpengaruh terhadap kinerja secara psikologis, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja, dan ketika berprestasi, merasa pantas mendapat penghargaan dari perusahaan.

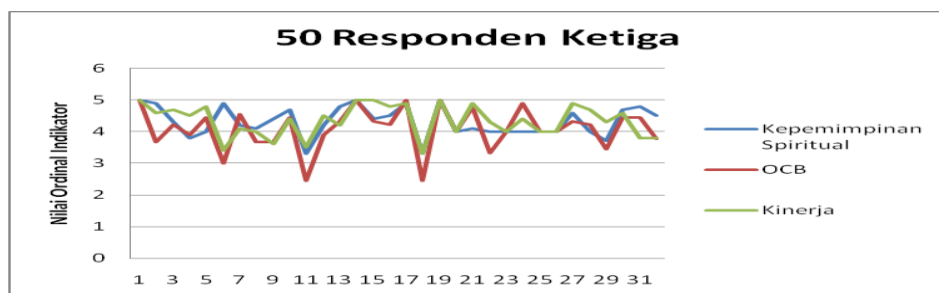
Bagan 4.1.: Sebaran Nilai Rata-Rata 50 Responden Pertama untuk Variabel Kepemimpinan Spiritual, Organizational Behavior, dan Kinerja



Bagan 4.2.: Sebaran Nilai Rata-Rata 50 Responden Kedua untuk Variabel Kepemimpinan Spiritual, Organizational Behavior, dan Kinerja



Bagan 4.3.: Sebaran Nilai Rata-Rata 50 Responden Ketiga untuk Variabel Kepemimpinan Spiritual, Organizational Behavior, dan Kinerja



Namun demikian, tidak banyak ditemukan responden yang memberikan penilaian secara linier. Kebanyakan dari responden memiliki jawaban yang fluktuatif dan memiliki nilai rata-rata yang cukup berbeda antar variabel. Seperti

misalnya, responden nomor 43 memiliki nilai rata-rata yang berbeda antar ketiga variabel dimana nilai rata-rata untuk variabel kepemimpinan spiritual berada di atas skala 4, nilai rata-rata untuk variabel organizational citizenship behavior berada di atas skala 3, dan nilai rata-rata untuk variabel kinerja berada pas di skala 4. Meskipun nilai yang dicantumkan masih berada pada antara skala 3-5 namun demikian, ekspektasi kepemimpinan spiritual mereka adalah tinggi, namun kesiapan untuk bersedia secara sukarela membantu rekan kerja, atau mengerjakan sesuatu yang di luar dari tanggung jawab mereka masih rendah, sehingga hal ini turut menyumbang realisasi kinerja yang cenderung rendah. Hasil jawaban seperti ini tidak hanya ada pada satu responden namun jika dilihat pada tiga (3) grafik yang tersaji terlihat hampir banyak responden khususnya pada grafik pertama.

Namun demikian, dari keseluruhan analisa di atas, hasil perhitungan t-value menunjukkan pengaruh negative namun tidak signifikan. Sehingga, adapun kondisi grafik sebaran nilai rata-rata responden menunjukkan keberagaman jawaban, namun hal ini tidak valid, yang artinya data tidak mendukung model penelitian.

3. Hasil Pengujian Hipotesis

Adapun ikhtisar hasil analisis hipotesis penelitian ditunjukkan pada tabel di bawah ini. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa dari 4 hipotesis penelitian sebagaimana didefinisikan di bab sebelumnya terdapat 3 hipotesis yang signifikan dan data mendukung model penelitian, sedangkan 1 hipotesis tidak signifikan dan data tidak mendukung model penelitian. Ringkasan hasil uji signifikansi pada model struktural penelitian dapat terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.16: Hasil Uji Signifikansi Model Path Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	SLF	t-value	Keterangan
H1	Kepemimpinan Spiritual → Organizational Citizenship Behavior	- 0.01	- 0.21	Negatif-tidak signifikan , Data tidak mendukung model penelitian
H2	Kualitas Kehidupan Kerja → Organizational Citizenship Behavior	0.49	7.38	Positif-signifikan , Data mendukung model penelitian
H3	Etos Kerja Islami → Organizational Citizenship Behavior	0.42	6.97	Positif-signifikan , Data mendukung model penelitian
H4	Organizational Citizenship Behavior → Kinerja	1.05	17.97	Positif-signifikan , Data mendukung model penelitian

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel di atas menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dan etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan. Hal ini berarti bahwa jika kualitas kehidupan kerja karyawan naik, maka *Organizational Citizenship Behavior* mereka juga akan meningkat, demikian juga dengan sebaliknya. Kenaikan pada etos kerja Islami karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan juga berdampak pada kenaikan *Organizational Citizenship Behavior*. Di sisi lain,

organizational citizenship behavior memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan. Hal ini berarti bahwa kenaikan pada *Organizational Citizenship Behavior* maka dapat meningkatkan performa kinerja karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan.

Organizational citizenship behavior memiliki peran mediasi dalam memperkuat dan memperlemah pengaruh kualitas kehidupan kerja dan etos kerja Islami terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan. Hal ini ditunjukkan melalui signifikansinya hasil pengaruh tidak langsung antara kualitas kehidupan kerja dan etos kerja Islami terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (lihat tabel). Berdasarkan hasil perbandingan antara pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, maka dapat terlihat bahwa nilai koefisien (SLF) pada pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai SLF pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki peran penting dalam menciptakan pengaruh positif antara kualitas kehidupan kerja dan etos kerja Islami dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan.

G. Analisis Ranking berdasarkan Nilai Mean Statistik Deskriptif

Pada sub bab berikut ini akan dibahas urutan prioritas berdasarkan nilai mean (rata-rata) dari hasil jawaban responden terkait dengan indikator-indikator model penelitian. Nilai mean diperoleh dengan menghitung nilai rata-rata dari skore jawaban yang diberikan oleh responden. Analisis ini menggunakan statistic deskriptif sebagai alat olah data.

1. Analisis Prioritas Variabel Kepemimpinan Spiritual

Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif disertai nilai mean (rata-rata) variabel kepemimpinan spiritual.

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel kepemimpinan spiritual, dapat disimpulkan bahwa lima dimensi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi Pemimpin membangun citra sebagai sosok yang jujur (X1.2), Pemimpin memberi nasehat tentang nilai kejujuran (X1.1), Pemimpin menerapkan nilai keislaman di perusahaan (X1.3), Pemimpin sering memberikan nasehat disetiap pertemuan (X1.6), dan Semangat amal saleh pimpinan mempengaruhi kinerja (X1.8). Sedangkan tiga dimensi terendah (dengan nilai rata-rata terendah) diantaranya adalah dimensi Pemimpin mampu membagi waktu antara kepentingan pribadi dan kepentingan bersama (X1.4), Pemimpin menjadi sosok panutan bagi karyawan (X1.10) dan Pemimpin sosok yang sedikit bicara banyak bertindak (X1.9).

Tabel 4.17: Urutan Prioritas Variabel Kepemimpinan Spiritual berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
X1.2	Pemimpin Membangun Citra Sebagai Sosok Yang Jujur	131	1	5	4.465649	0.648050	1

Tabel 4.17: Urutan Prioritas Variabel Kepemimpinan Spiritual berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata) (lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
X1.1	Pemimpin Memberi Nasehat Tentang Nilai Kejujuran	131	2	5	4.305344	0.618850	2
X1.3	Pemimpin menerapkan nilai keislaman di perusahaan	131	2	5	4.259542	0.651480	3
X1.6	Pemimpin sering memberikan nasehat disetiap pertemuan	131	2	5	4.221374	0.635970	4
X1.8	Semangat amal saleh pimpinan mempengaruhi kinerja	131	2	5	4.221374	0.747200	5

Tabel 4.17: Urutan Prioritas Variabel Kepemimpinan Spiritual berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata) (lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
X1.7	Pemimpin menerapkan kewajiban berbusana muslim	131	2	5	4.213740	0.723320	6
X1.5	Pemimpin sosok yang taat beragama	131	2	5	4.167939	0.634310	7
X1.4	Pemimpin mampu membagi waktu antara kepentingan pribadi dan kepentingan bersama	131	1	5	4.099237	0.821400	8
X1.10	Pemimpin menjadi sosok panutan bagi karyawan	131	1	5	4.076336	0.750570	9

Tabel 4.17: Urutan Prioritas Variabel Kepemimpinan Spiritual berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata) (lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rang
X1.9	Pemimpin sosok yang sedikit bicara banyak bertindak	131	2	5	3.984733	0.764450	10
				RATA	4.201527		

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan perolehan nilai rata-rata di atas, maka dapat disimpulkan bahwa stakeholder Bank Sumut syariah di Kota Medan tidak perlu memiliki kekhawatiran yang lebih terhadap dimensi-dimensi yang telah mencapai *top five*, hal ini disebabkan telah mendapatkan persepsi yang bagus dari responden (dalam hal ini adalah karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan). Namun demikian, pihak manajerial Bank Sumut syariah di Kota Medan perlu lebih intensif memperhatikan beberapa hal berikut ini sehingga dapat meningkatkan kinerja dan performa karyawan di Bank Sumut syariah di Kota Medan. Dimensi yang perlu diperhatikan adalah dimensi yang berada pada *bottom three* (3 terendah ke bawah), yaitu Pemimpin mampu membagi waktu antara kepentingan pribadi dan kepentingan bersama (X1.4), Pemimpin menjadi sosok panutan bagi karyawan (X1.10) dan Pemimpin sosok yang sedikit bicara banyak bertindak (X1.9). Meskipun demikian, secara keseluruhan nilai rata-rata pada variabel kepemimpinan spiritual adalah 4.2015 dimana hal ini menunjukkan persepsi karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan adalah baik terhadap keseluruhan dimensi pada variabel kepemimpinan spiritual.

2. Analisis Prioritas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif disertai nilai mean (rata-rata) variabel kualitas kehidupan kerja.

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel kualitas kehidupan kerja, dapat disimpulkan bahwa lima dimensi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap pekerjaan (X2.4), Membangun iklim kerja yang sehat (X2.3), Pengembangan potensi berpengaruh terhadap kinerja (X2.6), Melakukan evaluasi dan mengembangkan kemampuan dalam bekerja (X2.5), dan Membuat perencanaan dalam bekerja (X2.1). Sedangkan tiga dimensi terendah (dengan nilai rata-rata terendah) diantaranya adalah dimensi Aktifitas kerja di luar tupoksi kerja merupakan bagian dari dedikasi terhadap perusahaan (2.2), Mendapatkan support dari rekan kerja dan atasan (X2.8), dan Pujian atas usaha pengabdian di perusahaan (X2.7).

Tabel 4.18: Urutan Prioritas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)

Sim bol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation	R a n k
X2.4	Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap pekerjaan	131	2	5	4.480916	0.57313	1
X2.3	Membangun iklim kerja yang sehat	131	2	5	4.290076	0.63837	2

Tabel 4.18: Urutan Prioritas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata) (lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
X2.6	Pengembangan potensi berpengaruh terhadap kinerja	131	2	5	4.282443	0.5854	3
X2.5	Melakukan evaluasi dan mengembangkan kemampuan dalam bekerja	131	1	5	4.259542	0.63956	4
X2.1	Membuat perencanaan dalam bekerja	131	2	5	4.244275	0.62131	5

Tabel 4.18: Urutan Prioritas Variabel Kualitas Kehidupan Kerja berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata) (lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
X2.2	Aktifitas kerja di luar tupoksi kerja merupakan bagian dari dedikasi terhadap perusahaan	131	2	5	4.145038	0.70298	6
X2.8	Mendapatkan support dari rekan kerja dan atasan	131	2	5	4.091603	0.66159	7
X2.7	Pujian atas usaha pengabdian di perusahaan	131	1	5	3.801527		8
				RATA	4.1994275		

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan perolehan nilai rata-rata di atas, maka dapat disimpulkan bahwa stakeholder Bank Sumut syariah di Kota Medan tidak perlu memiliki kekhawatiran yang lebih terhadap dimensi-dimensi yang telah mencapai *top five*,

hal ini disebabkan telah mendapatkan persepsi yang bagus dari responden (dalam hal ini adalah karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan. Namun demikian, pihak manajerial Bank Sumut syariah di Kota Medan perlu lebih intensif memperhatikan beberapa hal berikut ini sehingga dapat meningkatkan kinerja dan performa karyawan di Bank Sumut syariah di Kota Medan. Dimensi yang perlu diperhatikan adalah dimensi yang berada pada *bottom three* (3 terendah ke bawah), yaitu Aktifitas kerja di luar tupoksi kerja merupakan bagian dari dedikasi terhadap perusahaan (2.2), Mendapatkan support dari rekan kerja dan atasan (X2.8), dan Pujian atas usaha pengabdian di perusahaan (X2.7). Meskipun demikian, secara keseluruhan nilai rata-rata pada variabel kualitas kehidupan kerja adalah 4.19942 dimana hal ini menunjukkan persepsi karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan adalah baik terhadap keseluruhan dimensi pada variabel kualitas kehidupan kerja.

3. Analisis Prioritas Variabel Etos Kerja Islami

Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif disertai nilai mean (rata-rata) variabel etos kerja Islami.

Tabel 4.19: Urutan Prioritas Variabel Etos Kerja Islami berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)

Sim bol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation	R a n k
X3.5	Berusaha bekerja dengan teliti	131	2	5	4.42748	0.59524	1
X3.4	Bekerja dengan sungguh- sungguh dan niat mulia	131	2	5	4.41221	0.56664	2

Tabel 4.19: Urutan Prioritas Variabel Etos Kerja Islami berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
X3.7	Sikap bertanggung jawab mempengaruhi kinerja	131	2	5	4.38931	0.58930	3
X3.9	Siap meningkatkan kualitas kerja	131	2	5	4.37405	0.57293	4
X3.3	Sikap baik dan bermanfaat berpengaruh dalam pekerjaan	131	2	5	4.35878	0.58268	5
X3.1	Berusaha menjadi karyawan teladan	131	2	5	4.31298	0.58288	6
X3.6	Memberikan contoh tentang cara bekerja	131	2	5	4.26718	0.59257	7

Tabel 4.19: Urutan Prioritas Variabel Etos Kerja Islami berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
X3.8	Siap menerima kritikan dan sangsi dari penurunan kinerja	131	2	5	4.26718	0.56602	8
X3.10	Sikap selalu melakukan yang terbaik	131	2	5	4.25954	0.62742	9
X3.2	Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah	131	2	5	4.22901	0.58920	10
				RATA	4.329771		

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel etos kerja Islami, dapat disimpulkan bahwa lima dimensi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah Berusaha bekerja dengan teliti (X3.5), Bekerja dengan sungguh-sungguh dan niat mulia (X3.4), Sikap bertanggung jawab mempengaruhi kinerja (X3.7), Siap meningkatkan kualitas kerja (X3.9), dan Sikap baik dan bermanfaat berpengaruh dalam pekerjaan (X3.3). Sedangkan tiga dimensi terendah (dengan nilai rata-rata terendah) di antaranya adalah Siap

menerima kritikan dan sanksi dari penurunan kinerja (X3.8), Sikap selalu melakukan yang terbaik (X3.10), dan melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah (X3.2).

Berdasarkan perolehan nilai rata-rata diatas, maka dapat disimpulkan bahwa stakeholder Bank Sumut syariah di Kota Medan tidak perlu memiliki kekhawatiran yang lebih terhadap dimensi-dimensi yang telah mencapai *top five*, hal ini disebabkan telah mendapatkan persepsi yang bagus dari responden (dalam hal ini adalah karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan). Namun demikian, pihak manajerial Bank Sumut syariah di Kota Medan perlu lebih intensif memperhatikan beberapa hal berikut ini sehingga dapat meningkatkan kinerja dan performa karyawan di Bank Sumut syariah di Kota Medan. Dimensi yang perlu diperhatikan adalah dimensi yang berada pada *bottom three* (3 terendah kebawah), yaitu Siap menerima kritikan dan sanksi dari penurunan kinerja (X3.8), Sikap selalu melakukan yang terbaik (X3.10), dan Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah (X3.2). Meskipun demikian, secara keseluruhan nilai rata-rata pada variabel etos kerja Islami adalah 4.329771 dimana hal ini menunjukkan persepsi karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan adalah baik terhadap keseluruhan dimensi pada variabel etos kerja Islami.

4. Analisis Prioritas Variabel Organizational Citizenship Behavior

Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif disertai nilai mean (rata-rata) variabel organizational citizenship behaviour.

**Tabel 4.20: Urutan Prioritas Variabel Organizational Citizenship
Behavior berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)**

Sim bol	Dimensi	N	Mini mum	Maxi mum	Mean	Standard Deviation	R a n k
Y1.1	Bersedia mem-bantu rekan. kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	131	2	5	4.343511	0.57874	1
Y1.3	Siap memberi-kan bantuan kepada rekan kerja	131	2	5	4.312977	0.68032	2
Y1.9	Siap membantu rekan menghadapi masalah pekerjaannya	131	2	5	4.229008	0.62714	3
Y1.8	Selalu berpikir positif saat rekan kerja iri dengan pencapaian	131	2	5	4.160305	0.71054	4

Tabel 4.20: Urutan Prioritas Variabel Organizational Citizenship Behavior berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)(lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
Y1.2	Sering membantu pimpinan menyelesaikan pekerjaan	131	2	5	4.137405	0.73131	5
Y1.6	Siap menggantikan teman kerja saat rekan berhalangan	131	2	5	4.091603	0.70657	6
Y1.4	Siap mengemban amanah lain di luar tugas	131	1	5	4.061069	0.77217	7
Y1.7	Bersedia berkorban di kantor berpengaruh terhadap kinerja	131	2	5	3.931298	0.85206	8

Tabel 4.20: Urutan Prioritas Variabel Organizational Citizenship Behavior berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)(lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
Y1.5	Siap meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan	131	1	5	3.793893	0.94232	9
				RATA	4,117896		

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel organizational citizenship behaviour, dapat disimpulkan bahwa lima dimensi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah Bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan (Y1.1), Siap memberikan bantuan kepada rekan kerja (Y1.3), Siap membantu rekan menghadapi masalah pekerjaannya (Y1.9), Selalu berpikir positif saat rekan kerja iri dengan pencapaian (Y1.8), dan Sering membantu pimpinan menyelesaikan pekerjaan (Y1.2). Sedangkan tiga dimensi terendah (dengan nilai rata-rata terendah) diantaranya adalah Siap mengemban amanah lain di luar tugas (Y1.4), Bersedia berkorban di kantor berpengaruh terhadap kinerja (Y1.7), dan Siap meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan (Y1.5).

Berdasarkan perolehan nilai rata-rata di atas, maka dapat disimpulkan bahwa stakeholder Bank Sumut syariah di Kota Medan tidak perlu memiliki kekhawatiran yang lebih terhadap dimensi-dimensi yang telah mencapai *top five*, hal ini disebabkan telah mendapatkan persepsi yang bagus dari responden (dalam hal ini adalah karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan. Namun

demikian, pihak manajerial Bank Sumut syariah di Kota Medan perlu lebih intensif memperhatikan beberapa hal berikut ini sehingga dapat meningkatkan kinerja dan performa karyawan di Bank Sumut syariah di Kota Medan. Dimensi yang perlu diperhatikan adalah dimensi yang berada pada *bottom three* (3 terendah ke bawah), yaitu Siap mengemban amanah lain di luar tugas (Y1.4), Bersedia berkorban di kantor berpengaruh terhadap kinerja (Y1.7), dan Siap meluangkan waktu libur untuk kepentingan perusahaan (Y1.5). Meskipun demikian, secara keseluruhan nilai rata-rata pada variabel organizational citizenship behaviour adalah 4.11789 dimana hal ini menunjukkan persepsi karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan adalah baik terhadap keseluruhan dimensi pada variabel organizational citizenship behaviour.

5. Analisis Prioritas Variabel Kinerja

Tabel berikut ini menyajikan hasil pengolahan statistik deskriptif disertai nilai mean (rata-rata) variabel kinerja.

Tabel 4.21: Urutan Prioritas Variabel Kinerja berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
Y2.9	Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja	131	1	5	4.41221	0.64295	1

Tabel 4.21: Urutan Prioritas Variabel Kinerja berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)(lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
Y2.3	Jika ada kesempatan, siap untuk meningkatkan kinerja dengan kuliah di jenjang yang lebih tinggi	131	1	5	4.36641	0.69289	2
Y2.5	Selalu menjaga kerapian tampilan fisik serta kebiasaan datang tepat waktu	131	1	5	4.36641	0.70390	3
Y2.4	Selalu Menjaga Sikpa Untuk Kinerja Yang Lebih Baik	131	2	5	4.33588	0.62770	4

Tabel 4.21: Urutan Prioritas Variabel Kinerja berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)(lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Rank
Y2.2	Jika Ada Kesempatan, Siap Mengembangkan Karir Dengan Mengikuti Seiminar Dan Pelatihan	131	2	5	4.32061	0.63570	5
Y2.1	Siap Meningkatkan Kinerja Sesuai Dengan Standar Perusahaan	131	2	5	4.31298	0.64550	6
Y2.10	Ketika Beprestasi, Merasa Pantas Mendapat Penghargaan Dari Perusahaan	131	2	5	4.23664	0.65436	7

Tabel 4.21: Urutan Prioritas Variabel Kinerja berdasarkan Nilai Mean (Rata-Rata)(lanjutan)

Simbol	Dimensi	N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	R a n k
Y2.6	Selalu Mengevaluasi Kinerja	131	2	5	4.21374	0.66804	8
Y2.7	Selalu Memotivasi Diri Dan Rekan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja	131	2	5	4.21374	0.66804	9
Y2.8	Keinginan Bekerja Lebih Di Luar Peran Sebagai Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Secara Psikologis	131	2	5	4.07634	0.66354	10
				RATA	4.285496		

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan informasi yang disajikan pada tabel statistik deskriptif untuk variabel kinerja, dapat disimpulkan bahwa lima dimensi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja (Y2.9), Jika ada kesempatan, siap untuk meningkatkan kinerja dengan kuliah di jenjang yang lebih tinggi (Y2.3), Selalu menjaga kerapian tampilan fisik serta kebiasaan datang tepat waktu (Y2.5), Selalu menjaga sikap untuk kinerja yang lebih baik (Y2.4), dan Jika ada kesempatan, siap mengembangkan karir dengan mengikuti seminar dan pelatihan (Y2.2). Sedangkan tiga dimensi terendah (dengan nilai rata-rata terendah) diantaranya adalah Selalu mengevaluasi kinerja (Y2.6), Selalu memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja (Y2.7), dan Keinginan bekerja lebih di luar peran sebagai karyawan berpengaruh terhadap kinerja secara psikologis (Y2.8).

Berdasarkan perolehan nilai rata-rata di atas, maka dapat disimpulkan bahwa stakeholder Bank Sumut syariah di Kota Medan tidak perlu memiliki kekhawatiran yang lebih terhadap dimensi-dimensi yang telah mencapai *top five*, hal ini disebabkan telah mendapatkan persepsi yang bagus dari responden (dalam hal ini adalah karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan). Namun demikian, pihak manajerial Bank Sumut syariah di Kota Medan perlu lebih intensif memperhatikan beberapa hal berikut ini sehingga dapat meningkatkan kinerja dan performa karyawan di Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Dimensi yang perlu diperhatikan adalah dimensi yang berada pada *bottom three* (3 terendah kebawah), yaitu Selalu mengevaluasi kinerja (Y2.6), Selalu memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja (Y2.7), dan Keinginan bekerja lebih di luar peran sebagai karyawan berpengaruh terhadap kinerja secara psikologis (Y2.8). Meskipun demikian, secara keseluruhan nilai rata-rata pada variabel kinerja adalah 4.28549 dimana hal ini menunjukkan persepsi karyawan Bank Sumut syariah di Kota Medan adalah baik terhadap keseluruhan dimensi pada variabel kinerja.

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi dan tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Bank Sumut cabang syariah Medan juga memiliki faktor yang

membuat kinerja karyawan semakin meningkat. faktor kinerja karyawan agar meningkat pada bank Sumut, antara lain:

1) Penempatan kerja yang tepat

Penempatan posisi sesuai dengan kemampuan karyawan itu sangat penting dan mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank Sumut cabang syariah Kota Medan. Karena penempatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

2) Rasa aman di masa depan

Rasa aman di masa depan maksudnya jaminan keamanan dari Bank Sumut cabang syariah Kota Medan juga membuat karyawan bersemangat sehingga mampu mengerjakan tugas-tugasnya.

3) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif, dimana karyawan akan merasa lebih bersemangat, aman dan nyaman untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya

4) Pimpinan yang terbuka

Dengan adanya pemimpin yang terbuka, karyawan merasa dapat berkomunikasi dengan baik mengenai kendala yang dirasakan. Di Bank Sumut cabang syariah Kota Medan mempunyai pimpinan yang sangat terbuka dalam berkomunikasi apapun. Maka dari itu juga dapat menyebabkan meningkatnya semangat dan kinerja karyawan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

H. Implikasi Manajerial

Sub bab berikut ini akan membahas hasil implikasi manajerial berdasarkan pengaruh variabel yang positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu Penelitian

lainnya dilakukan oleh Uttungga dewi dan Indrawati¹²⁶ yang berjudul hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian customer service PT. Garuda Indonesia. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang bebas dan tidak secara langsung dengan sistem reward dan bertujuan untuk meningkatkan fungsi organisasi secara efektif. Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan terhadap kesejahteraan fisik dan mental di tempat kerja. Penelitian dengan sampel 108 karyawan ini mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan *organizational citizenship behaviour* yang artinya, semakin tinggi kualitas kehidupan kerja individu maka semakin tinggi juga *organizational citizenship behaviour*.

Kualitas kehidupan kerja pada karyawan di Bank Sumut Syariah mencakup pemberian kesempatan pada karyawan Bank Syariah untuk membuat keputusan mengenai pekerjaan mereka, desain tempat kerja mereka, dan apa yang dibutuhkan untuk membuat produk atau memberikan layanan jasa yang efektif. Selain itu, kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidaknya lingkungan kerja bagi orang-orang di sekitarnya. Tujuan utamanya adalah mengembangkan lingkungan kerja bagi orang-orang dan juga bagi produksi. Kualitas kehidupan kerja pada karyawan Bank Syariah juga meliputi penilaian karyawan terhadap keadaan seluruh aspek kehidupan di tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja meliputi kompensasi yang diterima karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dan kesempatan untuk maju dalam organisasi, keamanan kerja, tipe pekerjaan, karakteristik organisasi, dan kualitas interaksi antar anggota organisasi.

Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Dimensi inilah yang menjadi indikasi kuat bahwa kualitas kehidupan kerja dianggap penting bagi pengembangan kualitas pekerja, yakni suasana kerja dan pengembangan karir,

¹²⁶ Uttunggadewi, F. K & Indrawati, E.S. *hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan organizational citizenship behavior pada karyawan bagian customer service PT. Garuda Indonesia*. (Jurnal Empati, Vol 8, No 1,2019), h. 144.

dukungan dari pihak manajemen, penghargaan dari perusahaan serta dampak kerja pada kehidupan personal.

Sebagaimana telah dikemukakan di bab-bab sebelumnya, banyak penelitian yang telah menguraikan berbagai macam faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja di antaranya penelitian Jewell dan Siegal menjelaskan bahwa baik atau buruknya kualitas kehidupan kerja karyawan pada suatu perusahaan, mengacu pada pengaruh situasi kerja secara keseluruhan terhadap individu¹²⁷. Werther dan Davis menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh supervisi, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan desain pekerjaan¹²⁸. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dhar menunjukkan bahwa tantangan yang karyawan hadapi dalam bekerja dan kondisi dimana karyawan bekerja merupakan faktor potensial yang berdampak pada kualitas kehidupan kerja¹²⁹. Penelitian tersebut didukung pendapat Luthans yang juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dan iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap karyawan¹³⁰.

Lebih lanjut variabel kualitas kehidupan kerja memberikan rasa nyaman bagi karyawan Bank Sumut Syariah untuk menciptakan ruang terbaik dalam pekerjaan. Suasana yang sudah membuat seseorang nyaman dalam bekerja akan mengurai secara tidak langsung perbaikan kinerja. Hal ini berbeda dengan *comfort zone* yang sering dianggap sebagai situasi yang akan membuat karyawan dalam sebuah perusahaan lalai. Bangunan Suasana yang nyaman ini bukan untuk membuat seseorang berada di posisi yang mengabaikan pekerjaannya, namun suasana nyaman ini adalah suasana yang saling mendukung antara karyawan untuk mendulang hasil terbaik yang bisa mereka lakukan.

¹²⁷Jewell, L.N & Siegal, M. *Psikologi Industri/ Organisasi Modern*.Alih Bahasa: Pudjaatmaka, A.H & Meitasari. Jakarta: Penerbit Arcan, 1998). h. 346.

¹²⁸Opcit Wertrher dan Davis , (1996), h.168

¹²⁹Dhar. *Beyond Rasonality : The Content Of Preference*. 09 June 2008
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2008.04.004> , 2008), h. 2.

¹³⁰Luthans, Fred.*Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta, 2006), h.77.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya :*dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah melihat pekerjaanmu begitu juga Rasulnya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan* (Qs. Attaubah 105).

Ayat di atas memberikan pencerahan bahwa setiap apa yang manusia kerjakan selalu dalam pengawasan Allah SWT. Allah SWT mengetahui apa yang kita kerjakan sebagaimana Allah tahu apa yang ghaib dan yang nyata. Berangkat dari intisari ayat tersebut, sebuah pekerjaan akan bernilai sebuah ibadah apabila kita melakukannya dengan sungguh-sungguh sebagai bentuk ibadah kepada Allah. Setiap usaha yang dilakukan harus berangkat dari niat ibadah. Ketika setiap karyawan sudah merasakan bahwa bekerja akan bernilai ibadah. Keikhlasan dalam bekerja akan hadir dalam diri dan niat untuk berusaha memberikan yang terbaik akan hadir. Hal ini tentu sangat mendukung apabila seorang karyawan harus bekerja ataupun berperan lebih di luar jobdesnya sebagai seorang karyawan.

Koordinasi yang baik antara pimpinan cabang karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung juga menjadi salah satu kebutuhan pekerjaan yang harus dipenuhi. Apabila lingkungan kerjanya mendukung yang dalam hal ini adanya rapat rutin yang diagendakan perusahaan, adanya kemitraan yang baik yang dibangun, serta adanya forum komunikasi pimpinan cabang dapat memudahkan kepada seorang pemimpin dalam bekerjasama, melakukan komunikasi dan mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Hasil penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa variabel etos kerja islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu diantaranya adalah Citra, Purwadi, dan Hakim dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh etos kerja Islami dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah (BTN) KC

Malang¹³¹. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja Islami dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah (BTN) KC Malang. Penelitian lainnya dilakukan oleh Wahyudi yang berjudul pengaruh komitmen organisasi dan etika kerja Islamic terhadap performansi kerja para staf pengajar pada perguruan tinggi di Surakarta dengan basis institusi sebagai variabel moderator¹³². Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terhadap pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan etika kerja Islami terhadap kinerja karyawan. Gregersen telah menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behaviour*), yang merupakan manifestasi dari kinerja ekstra peran organisasional dari karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setelah melewati masa kerja tertentu, terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja ekstra peran¹³³.

Variabel etos kerja islami dalam penelitian ini menunjukkan hubungannya dengan keikhlasan seorang karyawan untuk bekerja lebih. Etos kerja berkaitan dengan apa yang membuat karyawan Bank Sumut Syariah bekerja dengan menunjukkan dedikasi. Etos kerja ini tidak hanya tentang nilai-nilai universal namun juga nilai islami dimana karyawan Bank Sumut Syariah menghargai pekerjaan sesuai dengan tuntunan agama. karakteristik yang baik dalam bekerja sehingga karyawan diharapkan mampu memberikan kinerja yang memuaskan. Adanya pengelolaan SDM yang baik akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang baik. Kinerja yang baik dapat tercermin dari perilaku setiap individu karyawan. Apabila bekerja dengan semangat dan memiliki komitmen bekerja yang tinggi maka akan memberikan hasil yang memuaskan pada perusahaan. Hal yang dapat dilakukan perbankan syariah dalam meningkatkan

¹³¹ Citra, D.P., Purwadi, A., Hakim, I. *Pengaruh etos kerja Islami dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah (BTN) KC Malang*. (Jurnal Falah Ekonomi Syariah. Vol 3, No 2, 2019), h. 25.

¹³² Wahyudi, A. *Pengaruh komitmen organisasi dan etika kerja Islamic terhadap performansi kerja para staf pengajar pada perguruan tinggi di Surakarta dengan basis institusi sebagai variabel moderator*. (Vol 3, No 1, 2012), h. 73.

¹³³ Gregersen, H.B. *Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior During Three Stages of Organizational Tenure*. (Journal of Business Research, 26, 1993), h. 31.

kinerja perusahaannya salah satunya dengan cara menerapkan etos kerja yang baik.

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, manajemen perusahaan perlu melakukan pendekatan baik dari segi agama, psikologi, budaya, dan organisasi. Mangkunegara berpendapat bahwasannya prestasi kerja yang baik dari individu maupun organisasi di era modern ini perlu dilandasi dengan pendekatan agama, psikologi, dan budaya¹³⁴.

Al-Qhasas 77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۚ
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ.

Artinya :dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan (Qs. Al-Qashas 77).

Ayat di atas memberikan gambaran bahwa Allah sudah meberikan anugerah yang besar kepada umat manusia berupa rezeki dan kebahagiaan. Sebagai umat manusia dituntut untuk berbuat baik sebagaimana limpahan rahmat yang telah Allah curahkan. Ayat tersebut secara eksplisit mengajak kita untuk selalu memiliki motivasi dan keinginan kuat untuk berbuat baik. Sebagai seorang karyawan Bank Sumut Syariah, upaya berbuat baik tersebut dengan menunjukkan etos kerja bahwa ia mampu memberikan kontribusi maksimal.

Hasil penelitian terakhir menunjukkan bahwa variabel organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian sebelumnya

¹³⁴ Mangkunegara, A.P. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 34.

yaitu diantaranya adalah Citra, Purwadi, dan Hakim dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh etos kerja Islami dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah (BTN) KC Malang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja Islami dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah (BTN) KC Malang. Lestari dan Ghaby¹³⁵ menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja karyawan sebagai sumber daya manusia yang merupakan elemen penting dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sebuah perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja. *organizational citizenship behaviour* merupakan perilaku karyawan di luar tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaannya. Lima dimensi *organizational citizenship behaviour* adalah *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi seseorang yang menyenangkan atas hasil pencapaian karya, lingkungan kerja, maupun kehidupan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ.

Artinya : *sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat (Qs Al hujurat 10).*

Ayat di atas memberikan jawaban bahwa konsep dasar *organizational citizenship behaviour* sudah ada di dalam Al-qur'an, dimana Allah berfirman

¹³⁵ Lestari, E.R., & Ghaby, N.K.F. *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.* (Jurnal Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri, Vol 7, No 2, 2018), h. 7.

tentang orang mukmin yang bersaudara dan saling membantu dalam kesulitan. Konsep *organizational citizenship behaviour* ini erat hubungannya dengan *itsar*. Dimana seorang muslim yang bersaudara dituntut untuk perhatian pada saudara seperti mendahulukan kepentingan saudaranya di atas kepentingannya. *Itsar* berada di level tertinggi dalam ukhuwah islamiyah. *Itsar* inilah yang sejalan dengan *organizational citizenship behaviour* yang bekerja lebih dari perannya sebagai karyawan.

Itsar menjadi landasan penting melihat bagaimana *organizational citizenship behaviour* berjalan ditengah-tengah suasana kerja karyawan Bank Sumut Syariah. Dengan *itsar* yang selalu mendahulukan kepentingan orang lain, terlihat sejalan dengan karyawan yang siap bekerja di luar peran ataupun job descriptionnya.

وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۚ وَمَنْ يُوقِ شَحْنًا نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ.

Artinya : dan orang-orang yang telah menempati kota Madinah dan telah beriman (anshar) sebelum kedatangan mereka (muhajirin), mereka mencintai orang-orang yang berhijrah kepada mereka. Dan mereka tiada memiliki keinginan di dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (orang muhajirin), dan mereka mengutamakan (orang-orang muhajirin), atas diri mereka sendiri. Sekalipun mereka memerlukan (apa yang mereka berikan itu). Dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka itulah orang-orang yang beruntung (Qs. Al Hasyr 9).

Kepemimpinan dianggap sebagai faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dan demikian pula sebaliknya. Hasil penelitian yang sudah digambarkan sebelumnya memberikan bukti bahwa karyawan Bank Sumut syariah belum menjadikan seorang pimpinan sebagai sosok yang mampu menginspirasi untuk kemajuan. Pemimpin masih dianggap

sebagai sebuah sosok yang memiliki kewenangan untuk memimpin dan menerapkan kebijakan. Namun dalam diri karyawan pimpinan hanya sebagai sosok pemimpin, respon yang dihasilkan dalam variabel kepemimpinan spiritual masih berupa ide yang belum terealisasi dengan baik.

Sosok pemimpin yang dapat mengajarkan nilai-nilai kejujuran tidak hanya berada pada level perkataan, sangat dinanti karyawan. Karyawan berharap memiliki pemimpin yang mampu menjadi sosok yang mengayomi, tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan saja. Kondisi ini tentu akan semakin menarik ketika variabel kepemimpinan spiritual memiliki dampak yang baik terhadap *organizational citizenship behaviour* dan kinerja. Performa para karyawan Bank Sumut syariah akan meningkat yang tentu akan berdampak langsung pada pencapaian dan keberhasilan sebuah cabang.

Sebuah penelitian tentu memiliki implikasi dalam penggunaan teori. Hal lumrah dimana setiap teori yang digunakan dalam sebuah penelitian berusaha menjawab dengan sangat gamblang apa yang terjadi di lapangan. Implikasi dari pemakaian sebuah teori dapat menggambarkan secara utuh sebuah penelitian ataupun sebagian saja. Maksud dari pernyataan tersebut, pemakaian teori dalam sebuah penelitian sangat dimungkinkan untuk berhasil menjawab fakta yang tengah terjadi. Namun disisi lain fakta yang tersaji tidak selalu bisa digambarkan secara sempurna oleh teori yang dipakai.

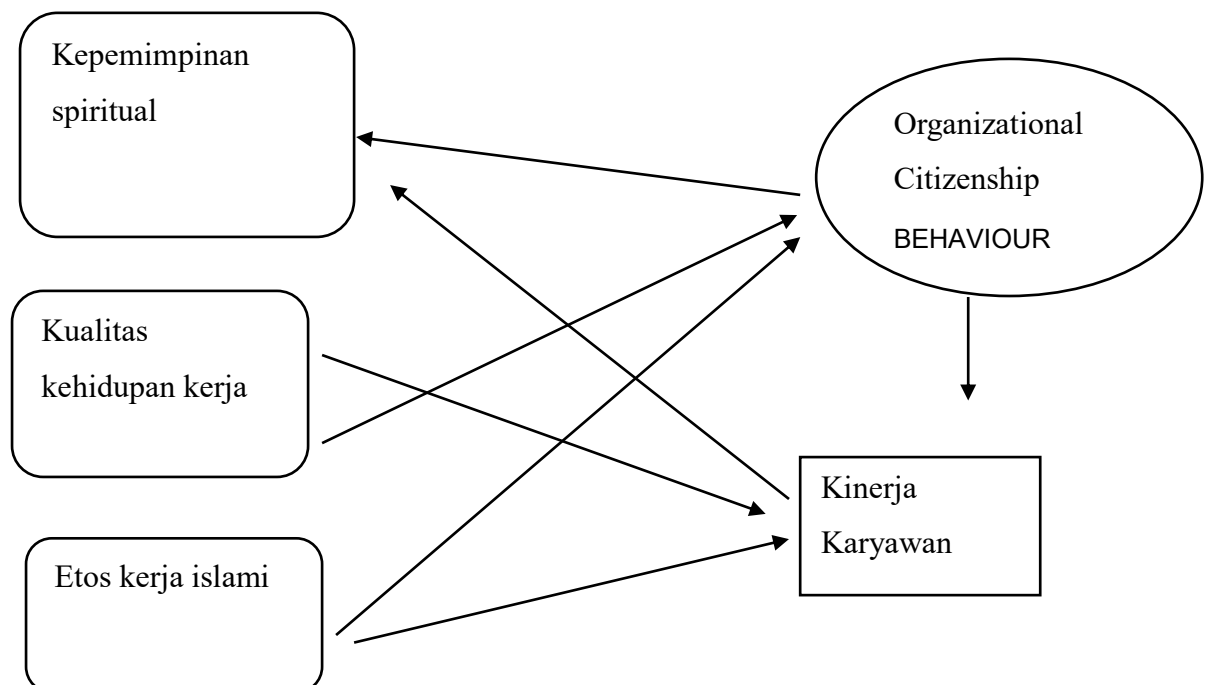
Terdapat dua cara pandang yang peneliti lihat dalam implikasi. Dua cara pandang tersebut adalah implikasi terkait metodologis dalam penelitian ini. Dan yang kedua adalah implikasi praktik terhadap realitas lapangan. Cara pandang pertama adalah implikasi terkait dengan metode yang peneliti gunakan. Penelitian ini menggunakan analisis jalur. Peneliti mengakui dalam proses mengaplikasikan metode tersebut bukan sebuah perkara yang mudah.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur dimana kelima variabel dalam penelitian ini dibenturkan. Dalam praktiknya tiga variabel X yakni kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, dan etos kerja islami dihubungkan dengan *Organizational citizenship behavior*. Kondisi disebut

hubungan langsung. Selain itu terdapat hubungan tidak langsung dimana hubungan langsung yang terjadi sebelumnya disandingkan ke variabel kinerja.

Berdasarkan hasil yang diperoleh hubungan langsung yang terjadi adalah hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan *organizational citizenship behaviour*, dan etos kerja islami dengan *organizational citizenship behaviour*. Sedangkan untuk kepemimpinan spiritual dengan *organizational citizenship behaviour* tidak memperoleh hasil yang negatif. Hal ini disebabkan Bank Sumut Syariah telah menerapkan sendiri bagaimana kepemimpinan spiritual tersebut telah mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan penuh keikhlasan untuk meraih hasil dari kinerja yang baik tersebut. Hal ini tentu menarik dimana variabel dalam path analisis ini mengalami anomali di salah satu hubungan variabelnya. Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa kepemimpinan spiritual yang menjadi variabel pertama menjadikan seorang karyawan untuk mau berbuat lebih di luar peran ataupun pekerjaannya.

Bagan 4.4. Implikasi Teori Terhadap Fakta Lapangan



Bagan di atas ini sangat jelas memberikan penjelasan bagaimana variabel kepemimpinan spiritual berdampak pada *organizational citizenship behaviour*. Dengan kata lain berdasarkan penelitian karyawan Bank Sumut Syariah di kota Medan kinerja yang baik ditentukan dari kemampuan seorang karyawan bekerja lebih di luar perannya, hal ini berhubungan langsung dengan kualitas kehidupan kerja yang mereka rasakan dan etos kerja islami yang membuat karyawan Bank Sumut Syariah berdedikasi lebih. Secara lebih rinci, implikasi dari pemakaian teori terhadap kondisi lapangan terlihat sebagai berikut :

Pada bab sebelumnya telah dibahas bagaimana variabel-variabel yang digunakan saling berhubungan dengan beberapa Uji variabel. Pada bab ini peneliti memberikan analisis teori yang digunakan berdasarkan fakta lapangan Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Bagian ini disajikan berdasarkan variabel yang dipakai, kesesuaian teori dengan fakta lapangan dan hubungan yang tersaji di dalamnya. Hal ini digunakan untuk mendapat titik yang lebih fundamental antara teori dan fakta dan praktek lapangan yang sudah dilakukan. Adapun penjelasannya dilihat sebagai berikut ini :

1. Kepemimpinan Spiritual

Variabel ini merupakan variabel X_1 dimana variabel ini menjadi variabel pertama yang diujikan dalam serangkaian tahapan uji. Teori yang digunakan terkait kepemimpinan spiritual adalah yang dikemukakan oleh Prof Dr Tobroni terkait 10 indikator untuk melihat kepemimpinan spiritual. Berikut pembahasan tiap indikator berdasarkan fakta lapangan :

Tabel 4.22.Irisan Teori Kepemimpinan Spiritual Dengan Kondisi Lapangan

No	Variabel	Dimensi	Instrumen
1.	Kepemimpinan Spiritual	Kejujuran Sejati	Pemimpin Memberin Nasehat Tentang Nilai Kejujuran
			Pemimpin Membangun Citra Sebagai Sosok Yang Jujur
		Fairness	Pemimpin Mampu Membagi Waktu Antara Kepentingan Pribadi Dan Kepentingan Bersama
			Pemimpin Menerapkan Kewajiban Ber-busana Muslim
		Semangat Amal Saleh	Pemimpin Menerapkan Nilai Keislaman Di Perusahaan
			Pemimpin Sosok Yang Taat beragama
			Pemimpin Sering Memberikan Nasehat Disetiap Pertemuan
			Semangat Amal Saleh Pimpinan Mempengaruhi Kinerja
		Sedikit Bicara	Pemimpin Sosok Yang Sedikit Bicara Banyak Bertindak
		Menjadi Panutan	Pemimpin Menjadi Sosok Panutan Bagi Karyawan

Tabel di atas dijelaskan sebagai berikut :

a. Kejujuran sejati

Indikator ini diwakilkan dengan pernyataan “Pemimpin membangun citra sebagai sosok yang jujur” dan “Pemimpin memberi nasehat tentang nilai kejujuran”. Dalam hasil lapangan indikator terhadap 131 responden karyawan

Bank Sumut memiliki rata-rata jawaban 4.465649 untuk pernyataan pertama dan 4.305344 untuk pernyataan kedua. Hal ini cukup baik meskipun tetap memiliki respon nilai 1 dari 5 ukuran respon.

Respon terkait pemimpin membangun citra sebagai sosok yang jujur sesuai dengan indikator Prof. Dr. Tobroni dimana karyawan Bank Sumut selalu berharap untuk memiliki pemimpin yang mampu memberikan energi positif terutama tentang nilai kejujuran sekecil apapun. Dengan kata lain kejujuran sejati direspon secara positif bahwa pemimpin yang mampu membangun sikap kejujuran di perusahaan akan membawa kepada kinerja yang baik.

Selain hadir dalam membangun nilai-nilai kejujuran, indikator kejujuran sejati hadir dalam “Pemimpin memberi nasehat tentang nilai kejujuran”. Karyawan Bank Sumut Syariah merespon dengan baik bahwa selain membangun sebagai sosok yang jujur, pemimpin juga harus mampu untuk memberikan nasehat terkait kejujuran kepada karyawan.

b. Fairness

Indikator adil terhadap waktu diwakilkan dalam pernyataan “Pemimpin mampu membagi waktu antara kepentingan pribadi dan kepentingan bersama”. Dalam pernyataan tersebut pemimpin yang mampu membagi waktu antara kepentingan pribadi dan kepentingan bersama yang dalam hal ini adalah perusahaan adalah pemimpin yang selalu menjunjung nilai-nilai keadilan dalam dirinya. Sosok yang sudah mampu membagi secara adil antara kepentingan pribadi dengan perusahaan diharapkan mampu juga untuk memberikan keadilan yang lain dalam perusahaan.

Berdasarkan fakta lapangan, Pemimpin mampu membagi waktu antara kepentingan pribadi dan kepentingan bersama diperoleh hasil rata-rata 4.099237. Hasil ini memberikan gambaran pemimpin yang akan menjadi panutan adalah pemimpin yang bisa menyeimbangkan antara perannya sebagai pemimpin perusahaan dengan dirinya sebagai individu dalam keluarga.

Karyawan Bank Sumut Syariah percaya bahwa pemimpin mereka akan memberikan rasa keadilan di perusahaan, hal ini terlihat dari respon positif yang diberikan. Dengan kata lain, karyawan selalu memiliki pemikiran positif terkait pemimpin untuk menjalankan roda perusahaan dengan cara yang adil, hal ini

juga berkaitan dengan hal yang paling kecil seperti adil dengan waktu, dimana pimpinan selalu berusaha menghimbau untuk menghargai setiap waktu bekerja, seperti datang tepat waktu dan pulang di waktu yang telah ditentukan. Keadilan tersebut tidak lain berguna untuk meningkatkan kualitas dari karyawan dengan menghargai pekerjaan yang mereka miliki.

Indikator tata aturan diwakilkan dengan pernyataan “Pemimpin menerapkan kewajiban berbusana muslim”. Pernyataan ini terlihat tidak sinkron dengan indikator, namun pemimpin yang menerapkan kewajiban berbusana muslim adalah seorang pemimpin yang berpikir secara global dan bertindak lokal atau pun bertindak untuk kepentingan perusahaan. Kondisi tersebut disebabkan oleh Bank Sumut Syariah adalah platform perusahaan yang membawa nilai-nilai keislaman berupa muamalah dengan cara syariah. Dengan kata lain operasional juga perlu disesuaikan dengan nilai-nilai islam tersebut yakni kewajiban memakai busana muslim. Busana muslim tentu menjadi trandmark busana karyawan Bank Sumut Syariah. Kewajiban tersebut berangkat dari pemikiran pemimpin yang berusaha menjaga citra syariah yang akan membedakannya dengan bank konvensional. Marwah syariah tersebut dijaga dengan kewajiban memakai busana muslim.

c. Semangat amal Soleh

Indikator amal saleh ini dwakili oleh pernyataan “Semangat amal saleh pimpinan mempengaruhi kinerja”. Dari pernyataan tersebut pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu untuk mentransfer semangat amal soleh yang dimilikinya untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam fakta yang sudah tersaji “Semangat amal saleh pimpinan mempengaruhi kinerja” memiliki rata-rata 4.221374. dengan kata lain respon terhadap keinginan pemimpin yang mampu memperbaiki kinerja karyawan dengan amal ma'ruf nahi munkar cukup tinggi

Karyawan Bank Sumut Syariah percaya bahwa amal saleh merupakan salah satu cara untuk memulai sebuah pekerjaan. Pekerjaan yang baik harus diniatkan sebagai ibadah, maka setiap pekerjaan yang dilakukan akan bernilai ibadah jika dilakukan dengan bersungguh-sungguh.

Indikator penerapan nilai keislaman ini diwakili oleh pernyataan” Pemimpin menerapkan nilai keislaman di perusahaan”. Dengan kata lain menerapkan nilai ukhuwah yang hadir lewat kepedulian kepada sesama muslim. Nilai-nilai ukhuwah melewati batas-batas formalitas yang ketat, dimana setiap stake holder dalam perusahaan punya kesempatan yang sama untuk mendapatkan perhatian dari saudaranya sesama muslim dan sesama karyawan Bank Sumut Syariah. Karyawan Bank Sumut Syariah berharap, bahwa nilai-nilai keislaman yang coba diterapkan sebagai sebuah aturan akan mampu menghilangkan kekakuan dalam bekerja. Setiap karyawan akan merasakan kehangatan untuk bekerja karena sisi formal yang protokoler hilang dan berganti dengan nuansa kerja yang friendly dengan koridor ukhuwah islamiyah sebagai acuannya.

Indikator memberi nasehat ini diwakili oleh pernyataan “Pemimpin yang sering memberikan nasehat di setiap pertemuan. Kondisi tersebut memiliki beragam ide untuk diterapkan dan memiliki banyak solusi dari setiap permasalahan yang hadir. Pemimpin yang sering memberikan nasehat tidak menutup diri. pemimpin tersebut juga open minded untuk setiap perubahan. Solusi yang hadir yang diambil sebagai sebuah kebijakan adalah langkah bahwa ia meyakini sebuah perubahan adalah hal yang pasti.

Karyawan Bank Sumut Syariah merespon baik pemimpin yang mau menerima perubahan. Dengan adanya sebuah perubahan tentunya akan selalu ada perbaikan sistem maupun operasional perusahaan ke arah yang lebih baik. Berangkat dari pemahaman tersebut pemimpin yang mau menerima perubahan akan mampu mengangkat perusahaan menuju kesuksesan.

Indikator ini diwakilkan dengan pernyataan “Pemimpin sosok yang taat beragama”. Pernyataan tersebut sesuai dengan indikator ini karena setiap sosok yang taat Beragama dan menjalankan ibadah dengan khusuk akan memiliki kerendahan hati dalam dirinya. Spirit dirinya tidak hanya tentang bagaimana meraih sukses di dunia, namun juga menjadi orang-orang yang selamat pada hari kiamat kelak. Pemimpin dengan sosok yang taat beragama akan selalu menghadirkan sifat tawadu’ dalam dirinya. Karyawan Bank Sumut Syariah merespon dengan baik indikator ini melalui pernyataan tersebut. Dengan kata

lain pemimpin yang memiliki kerendahan hati akan memberikan suasana tenang dalam perusahaan untuk bekerja dan meraih hasil maksimal.

d. Sedikit Bicara

Indikator sedikit bicara ini diwakilkan dengan pernyataan “Pemimpin sosok yang sedikit bicara banyak bertindak”. Dengan kata lain, pemimpin yang tidak banyak berbicara dan banyak melakukan tindakan akan membawa kepada kualitas pekerjaan yang baik. Faktanya dalam penelitian, pernyataan ini memiliki nilai rata-rata terendah, dengan kata lain karyawan Bank Sumut Syariah tidak terlalu berharap memiliki pemimpin yang sedikit berbicara dan banyak bertindak. Hal ini dikarenakan, dalam operasional perusahaan setiap harinya perlu koordinasi yang ketat antar pimpinan dan karyawan terkait instruksi dan kebijakan yang diambil serta koordinasi lainnya. Jika pemimpin sedikit bicara hal ini akan mempengaruhi performa kinerja, karena pemimpin akan cenderung untuk mengambil tindakan tanpa melakukan koordinasi yang intens dengan karyawan.

e. Menjadi panutan

Indikator ini diwakilkan dengan pernyataan “Pemimpin menjadi sosok panutan bagi karyawan”. Pemimpin yang mampu menjadi sosok yang menginspirasi akan menghadirkan kinerja yang sehat dalam perusahaan. Hal ini terlihat dari respon karyawan bank Sumut Syariah terhadap pernyataan tersebut. Sosok panutan atau suri tauladan yang baik akan membawa pemimpin tidak hanya sekedar dihormati karena jabatannya namun dihormati karena sosoknya menjadi panutan.

Karyawan Bank Sumut Syariah membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mampu memimpin namun juga memanage tim atau karyawan yang ia miliki untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Upaya tersebut tidak dilakukan dengan cara memaksa namun dilakukan dengan cara yang bijaksana, seperti melakukan pendekatan one on one dengan karyawan, memiliki persepsi bahwa setiap karyawan punya karakter yang berbeda, dan butuh pendekatan dari hati ke hati agar karyawan merasakan kenyamanan bekerja. Sosok panutan ini memberikan dimensi lain untuk berjalannya kinerja karyawan Bank Sumut Syariah.

Dari hasil penelitian di dapat bahwa lima indikator yang dilihat dalam kepemimpinan memiliki kecenderungan positif. Hal ini dilihat dari rata-ran yang tinggi hampir di seluruh pernyataan. Secara umum analisis teori kepemimpinan spiritual terhadap fakta lapangan terbukti berhubungan. Namun analisis teori tidak berhenti sampai pemaparan bahwa teori kepemimpinan spiritual sejalan dengan fakta lapangan, namun juga melihat teori dari setiap variabel juga memiliki hubungan.

Berdasarkan path analisis atau analisis jalur, kepemimpinan spiritual (X_1) tidak berhubungan dengan *organizational citizenship behaviour* (Y_1) dan kinerja (Y_2). Hal ini dibuktikan dengan nilai hubungan yang negative antar variabel tersebut. Namun secara teori hal ini belum tentu disebut tidak berhubungan atau dengan kata lain variabel ini tidak dapat dilihat sebagai bagian untuk melihat kinerja karyawan Bank Sumut Syariah.

Kondisi di atas sesuai dengan hasil penelitian Heru terkait Kinerja Karyawan Pt. Telkom. Dalam penelitian tersebut, diketahui bahwa dampak kepemimpinan spiritual dan komunikasi organisasional terhadap kinerja karyawan, tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui suatu proses pembentukan sikap dalam diri bawahan, sebelum berperilaku¹³⁶. Kepemimpinan spiritual berperan efektif untuk menggerakkan individu-individu agar berperilaku searah pencapaian tujuan organisasi, melalui proses mempengaruhi, pengarahan dan pemotivasian. Kepemimpinan spiritual yang efektif mendorong lahirnya sikap positif individu, baik dalam bentuk komunikasi ataupun komitmen karyawan.

Variabel kepemimpinan spiritual belum secara menyeluruh dirasakan oleh karyawan Bank Sumut Syariah. Hal ini terbukti dengan respon dari setiap indikator dengan rata-ran pernyataan di atas 3, membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual tetap dirasakan dalam proses jalannya operasional perusahaan. Namun dalam penerapannya masih belum berdampak pada keinginan seorang karyawan untuk melakukan hal ataupun pekerjaan lain di luar

¹³⁶ Opcit Hery ,h. 311.

peran ataupun pekerjaan (*organizational citizenship behaviour*) dan karyawan juga belum menjadikan kepemimpinan spiritual menjadi alasan mereka untuk meningkatkan kinerja.

Kondisi variabel kepemimpinan spiritual ini menarik, dimana karyawan tetap memiliki acuan tentang pemimpin yang mereka inginkan dan merasa bahwa pemimpin yang mereka miliki adalah perwujudan dari seorang pemimpin spiritual, namun untuk bergerak ke *organizational citizenship behaviour* dan peningkatan kinerja karyawan, butuh melihatnya lebih dalam ke variabel lainnya.

2. Kualitas kehidupan kerja

Variabel ini disebut sebagai X_2 . Dengan kata lain variabel ini merupakan variabel kedua untuk melihat kinerja karyawan Bank Sumut Syariah. Peneliti menggunakan 5 indikator untuk melihat bagaimana kualitas kehidupan kerja karyawan Bank Sumut syariah ,hubungannya dengan fakta lapangan dan bagaimana teori menjawab hubungan antara variabel tersebut.

a. Manajemen Partisipatif

Indikator perencanaan dalam kerja diwakilkan oleh pernyataan “Membuat perencanaan dalam bekerja”. Pernyataan tersebut menggambarkan bagaimana manajemen partisipatif karyawan Bank Sumut Syariah.

Tabel.4.23. Irisan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kondisi Lapangan

No	Variabel	Dimensi	Instrumen
2.	Kualitas Kehidupan Kerja	Manajemen Partispatif	Membuat Perencanaan Dalam Bekerja
		Lingkungan Kerja Yang Baik	Membangun Iklim Kerja Yang Sehat
			Lingkungan Kerja Yang Baik Berpengaruh Terhadap Pekerjaan
			Aktifitas Kerja Diluar Tupoksi Kerja Merupakan Bagian Dari Dedikasi Terhadap Perusahaan
		Pengembangan Potensi	Melakukan Evaluasi Dan Mengembangkan Kemampuan Dalam Bekerja
			Pengembangan Potensi Berpengaruh Terhadap Kinerja
		Penghargaan Kerja	Pujian Atas Usaha Pengabdian Di Perusahaan
			Mendapatkan Support Dari Rekan Kerja Dan Atasan

Membuat perencanaan dalam bekerja merupakan strategi yang dilakukan karyawan Bank Sumut Syariah baik secara individu maupun secara kolektif. Secara individu berarti setiap karyawan secara individu membuat perencanaan dan stretegi-strategi untuk meningkatkan produktifitasnya sebagai karyawan. Strategi ini berkisar seperti mempersiapkan tools, dan hal-hal yang mendukung pekerjaan. Membuat perencanaan secara kolektif adalah upaya karyawan untuk bekerja secara bersama dengan strategi yang dibuat oleh pimpinan. Perencanaan ini terlebih dahulu disampaikan dalam briefing pagi secara detail ke semua karyawan untuk dipahami dan dilaksanakan. Dalam strategi pemasaran,

perencanaan sangat penting untuk mengukur keberhasilan, akurasi strategi yang dibuat perusahaan akan berbuah hasil dengan persiapan yang matang dan instruksi yang jelas dan dipahami oleh semua karyawan.

Kedua pernyataan tersebut adalah langkah untuk menciptakan kualitas kehidupan kerja dimana roda perusahaan dijalankan dengan perencanaan yang matang serta evaluasi dan melakukan pengembangan dari kekurangan. Dengan manajemen yang partisipatif karyawan Bank Sumut Syariah berada pada kondisi yang tidak hanya profesional di bidang masing-masing, namun juga terstruktur. Hal ini sesuai dengan konsep dalam Alqur'an tentang penting berada pada saf-saf yang rapi. Bekerja secara kolektif dan terstruktur dengan koordinasi akan menghasilkan hal yang baik pula.

b. Lingkungan Kerja Yang Baik

Indikator ini diwakilkan dengan pernyataan “Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap pekerjaan” dan “Aktifitas kerja di luar tupoksi kerja merupakan bagian dari dedikasi terhadap perusahaan”. Kedua pernyataan tersebut menggambarkan bagaimana terciptanya lingkungan kerja yang baik di Bank Sumut Syariah.

Lingkungan kerja yang nyaman merupakan dambaan setiap karyawan, tidak menutup kemungkinan karyawan Bank Sumut Syariah juga mengharapkan hal tersebut. Namun mewujudkan lingkungan kerja yang nyaman tidak mudah. Beban kerja yang berat dan pimpinan yang sering memberikan tekanan dan deadline medesak dari pekerjaan seringkali menjadi batu sandungan untuk seorang karyawan menikmati pekerjaan. Namun karyawan Bank Sumut yakin bahwa lingkungan kerja yang baik akan berpengaruh terhadap keinerja mereka di perusahaan. Berangkat dari hal tersebut, baik pimpinan dan semua karyawan Bank Sumut berusaha menciptakan lingkungan kerja yang baik ini untuk mendukung kinerja. Hal ini tercermin dalam budaya perusahaan yang disingkat dengan TERBAIK.

Terpercaya

- Bersikap jujur, handal dan dapat dipercaya
- Memiliki karakter dan etika yang baik

Energik

- Bersemangat tinggi, disiplin, selalu berpenampilan rapi dan menarik
- Berpikir positif, kreatif dan inovatif untuk kepuasan nasabah

Ramah

- Bertingkah-laku sopan dan santun
- Senantiasa siap membantu dan melayani nasabah

Bersahabat

- Memperhatikan dan menjaga hubungan dengan nasabah
- Memberikan solusi yang paling menguntungkan

Aman

- Menjaga rahasia perusahaan dan nasabah sesuai ketentuan
- Menjamin kecepatan layanan yang memuaskan dan tidak melakukan kesalahan dalam transaksi

Integritas Tinggi

- Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan menjalankan ajaran agama
- Berakhlak mulia, jujur, menjunjung kode etik profesi dan memiliki visi Untuk maju

Komitmen

- Senantiasa menepati janji yang telah diucapkan
- Bertanggung jawab atas seluruh tugas, pekerjaan dan tindakan

Budaya perusahaan di atas adalah manifestasi dari lingkungan kerja yang baik di Bank Sumut Syariah. Dengan budaya kerja tersebut, karyawan akan meningkatkan kinerja. Hal ini karena TERBAIK sudah dikonsep dengan baik untuk menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja unggul dan berdedikasi untuk perusahaan. Budaya perusahaan ini memberikan rasa aman dan nyaman karyawan untuk berbuat lebih.

Pernyataan kedua yang mendukung variabel lingkungan kerja yang baik adalah Aktifitas kerja di luar tupoksi kerja merupakan bagian dari dedikasi terhadap perusahaan. Perusahaan selalu menuntut karyawan untuk bekerja maksimal, bahkan untuk menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik, seorang karyawan tidak cukup hanya bekerja secara individu dan hanya memikirkan pekerjaannya saja. Saling membantu dengan karyawan lain demi

terciptanya kerja tim adalah hal yang lumrah dilakukan di Bank Sumut Syariah. Sehingga bekerja di luar tupoksi kerja dianggap sebagai dedikasi terhadap perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Indikator iklim kerja yang sehat ini diwakilkan dengan pernyataan “Membangun iklim kerja yang sehat”. Hal ini dengan kata lain desain pekerjaan yang baik harus dibangun dalam iklim kerja yang sehat. Dimana kesempatan seorang karyawan untuk melaksanakan tupoksi kerja harus dilakukan dengan suasana yang baik pula. Karyawan Bank Sumut Syariah percaya bahwa desain pekerjaan yang mereka buat tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya kerjasama, saling percaya dan saling membantu sesama karyawan.

c. Pengembangan Potensi

Pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, desain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan merupakan langkah yang karyawan lakukan untuk mengembangkan potensi. Karyawan Bank Sumut Syariah percaya dengan meningkatkan ataupun upgrade potensi yang mereka miliki akan meningkatkan kinerja. Berangkat dari pemahaman tersebut Bank Sumut Syariah memberikan kesempatan sebesar-besarnya karyawan yang memiliki prestasi yang baik untuk mengembangkan dirinya dengan mengikuti pelatihan hingga kuliah ke jenjang yang lebih tinggi dengan biaya perusahaan. Hal ini adalah bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan agar karyawan yang dimiliki memiliki perbendaharaan ilmu, pengalaman dan strategi yang lebih baik untuk operasional pekerjaan di perusahaan.

Pernyataan kedua yang mewakili pengembangan potensi dalam penelitian ini adalah melakukan evaluasi dan melakukan pengembangan kemampuan dalam bekerja. Hal dimaksudkan bahwa setiap karyawan senantiasa mengupgrade kemampuannya sesuai dengan divisi ataupun jobdes mereka. Melakukan evaluasi dari langkah strategis yang sudah direncanakan kemudian mengeksplere setiap kekurangan untuk mendapatkan hasil yang baik.

d. Penghargaan kerja

Indikator ini diwakilkan dengan pernyataan “Pujian atas usaha pengabdian di perusahaan” dan “Mendapatkan support dari rekan kerja dan

atasan”. Penghargaan kerja adalah bentuk apresiasi yang karyawan dapatkan atas dedikasi dari kinerja yang dilakukan. Dalam penelitian ini pernyataan pujian atas usaha pengabdian di perusahaan mendapat respon yang paling rendah. Dengan kata lain karyawan Bank Sumut Syariah tidak selalu berharap mendapatkan pujian atas keberhasilan yang mereka raih.

Pernyataan lain yang diwakili indikator penghargaan kerja adalah mendapatkan support dari rekan kerja dan atasan. Pernyataan ini mendapatkan respon yang baik. Dengan kata lain pujian tidak selalu diinginkan karyawan namun support adalah hal yang paling penting diberikan, karena support tidak hanya berisi tentang pujian, namun juga dukungan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi.

Keempat dimensi kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kondisi yang terjadi di Bank Sumut Syariah. Secara teoritis, Bank Sumut Syariah telah melaksanakan kualitas kehidupan kerja dan menciptakan kenyamanan bekerja. Upaya analisis variabel kualitas kinerja kerja juga perlu disandingkan sesuai dengan uji analisis jalur.

Hasil analisis jalur sebelumnya menggambarkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempengaruhi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar tupksi yang ia miliki (*organizational citizenship behaviour*) dan juga mem-pengaruhi kinerja. Dengan kata lain, analisis teori juga sejalan dengan hasil tersebut.

Hubungan kualitas kehidupan kerja dengan *organizational citizenship behaviour* pada karyawan Bank Sumut Syariah terlihat dari bagaimana kenyamanan suasana perusahaan, arah strategi yang terstruktur rapi dan setiap stakeholder yang saling mendukung satu sama lain menghadirkan keikhlasan karyawan untuk memberikan kontribusi berlebih. Proyeksinya terlihat dari karyawan yang saling bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, team work yang sangat hangat serta karyawan yang siap bekerja lebih di luar jam kerja mereka.

Secara khusus fakta lapangan dari karyawan Bank Sumut Syariah terkait bagaimana kualitas kehidupan kerja mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* terlihat di indikator lingkungan kerja yang baik. Dimana lingkungan kerja yang baik mengarahkan karyawan untuk berdedikasi tinggi terhadap

perusahaan dengan bekerja lebih di luar tupoksi kerjanya dengan rasa ikhlas dan senang hati.

Hubungan kualitas kehidupan kerja dengan kinerja terlihat dari bagaimana karyawan Bank Sumut Syariah mengeluarkan semua upaya yang bisa dilakukan untuk menunjang tujuan perusahaan. Suasana kerja yang sudah terbangun dengan nyaman tidak akan sulit untuk menghasilkan karyawan yang mampu memberikan hasil maksimal.

Secara khusus kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kinerja karyawan Bank Sumut Syariah, terlihat jelas dari indikator manajemen partisipatif. Karyawan tidak saja memahami bahwa setiap operasional prosedur adalah sebuah ketentuan yang harus dijalankan, namun karyawan juga percaya bahwa prosedur yang dibuat bertujuan tidak hanya untuk perusahaan namun juga pembangu SDM mereka secara pribadi. Manajemen partisipatif yang sangat terukur terkait perencanaan, evaluasi dan perbaikan dilakukan dengan cara yang terukur sehingga tidak hanya berorientasi pada hasil namun juga mengembangkan karyawan secara baik untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

3. Etos Kerja Islami

Variabel ini adalah variabel X_3 , dimana variabel ini sebagai variabel terakhir sebagai variabel bebas dalam penelitian ini. Penggunaan variabel etos kerja islami sebagai teori dalam penelitian ini berusaha menjawab fakta lapangan. yang terjadi pada karyawan Bank Sumut Syariah.

Variabel etos kerja islami dalam penelitian ini menghadirkan tiga indikator. Ketiga indikator tersebut menjadi acuan untuk melihat orientasi seorang karyawan Bank Sumut bekerja.

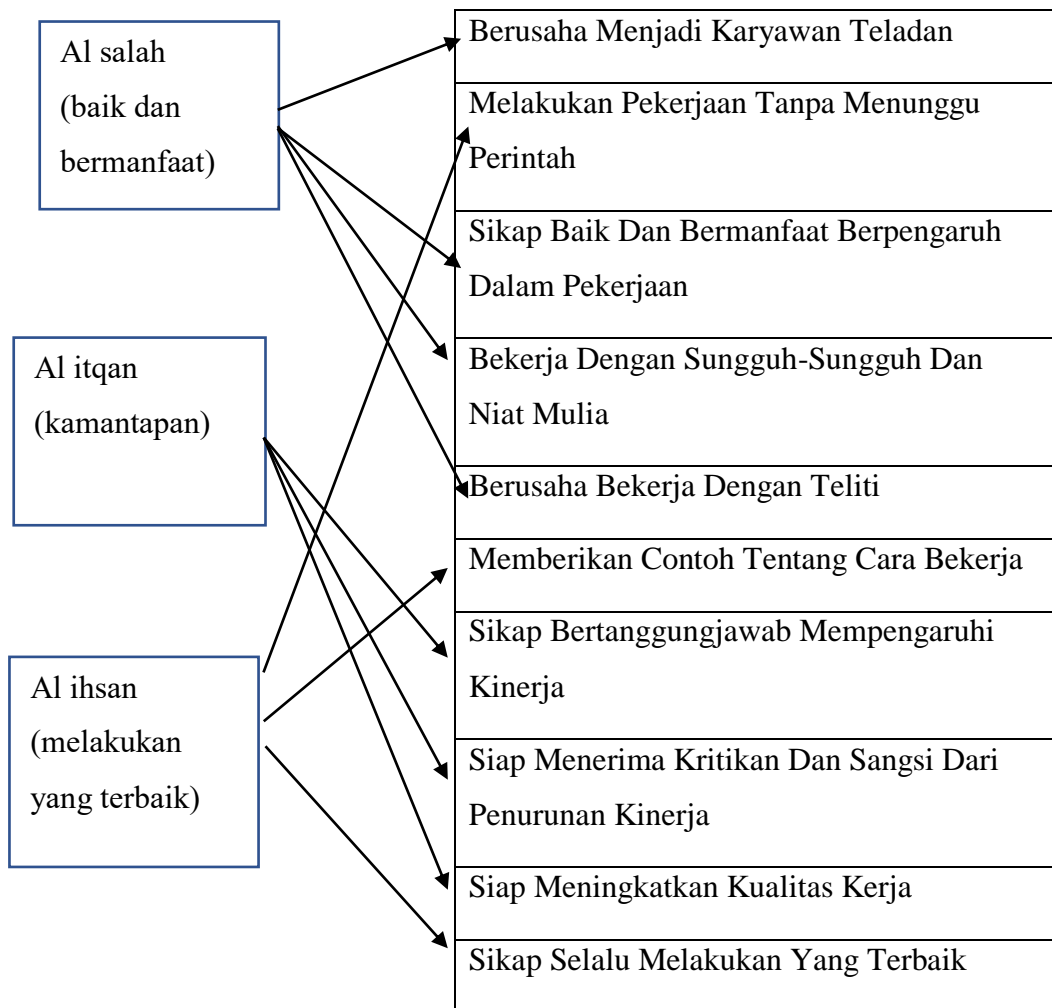
Bagan di bawah ini memperlihatkan bagaimana hubungan antara indikator dalam variabel etos kerja islami berpengaruh kepada fakta lapangan yang ada. Al salah diwakili dalam empat pernyataan, al itqan diwakili dalam dua pernyataan dan al ihsan diwakili dalam empat pernyataan.

a. *Al salah*

Al salah diwakili dalam pernyataan “Berusaha menjadi karyawan teladan”, “Sikap baik dan bermanfaat berpengaruh dalam pekerjaan”,

“Memberikan contoh tentang cara bekerja”, “Sikap bertanggungjawab mempengaruhi kinerja”. Keempat pernyataan yang direspon karyawan Bank Sumut Syariah tersebut dijelaskan sebagai berikut :

Bagan 4.5. Variabel Etos Kerja Islami Dilihat Dari Fakta Lapangan



Al salah adalah perwujudan dari etos kerja islami untuk berbuat dan bermanfaat bagi orang yang banyak. Konsep penting dalam *al salah* adalah kemaslahatan bersama. Pernyataan untuk berusaha menjadi karyawan teladan adalah upaya menjadi contoh yang baik bagi karyawan. Hal ini bukan untuk menyombongkan diri, namun memberikan energi positif dengan menjadi teladan. Etos kerja ini sangat bermanfaat bagi karyawan Bank Sumut Syariah,

dimana etos kerja ini akan membawa perubahan dari sisi sikap untuk bekerja lebih bersemangat.

Berdasarkan respon karyawan Bank Sumut Syariah percaya bahwa sikap baik dan bermanfaat akan berpengaruh dalam pekerjaan. Hal ini berasal dari niat dalam hati karyawan tentang orientasi ia bekerja. Karyawan Bank Sumut Syariah bekerja dengan mengedepankan pelayanan terbaik kepada nasabah. Hal ini tentunya sangat berhubungan dengan niat baik dan bermanfaat. Ketika seorang karyawan sudah meniatkan dalam dirinya bahwa ia bekerja untuk berbuat baik dan menebar manfaat, maka ia akan mendapat ganjaran pula dari pemikiran positif yang dia lakukan.

Pernyataan ketiga sebagai perwakilan al salah dalam fakta lapangan adalah memberikan contoh tentang cara bekerja. Pernyataan ini sejalan dengan konsep berbagi dalam islam. Dimana setiap muslim harus peduli dengan saudaranya. Dalam konteks pekerjaan, karyawan Bank Sumut Syariah melakukannya dengan bekerja sama dan saling meningkatkan ketika karyawan lain ada kesalahan. Hal ini dilakukan dengan mengingatkan melalui contoh-contoh sesuai konteks pekerjaannya.

b. Al itqan

Al itqan dalam penelitian ini berarti berusaha bekerja dengan etos kerja tinggi, seperti menjaga ketelitian berusaha memberikan yang terbaik. Dalam penelitian ini indikator tersebut diwakili oleh pernyataan “Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah”, dan “Berusaha bekerja dengan teliti”.

Melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah berarti mengambil inisiatif ketika terjadi kebuntuan dalam pekerjaan dan dibutuhkan solusi cepat sebagai jalan keluar. Etos kerja sesuai dengan *al itqan* yang berusaha memberikan yang terbaik. Dalam kondisi terdesak sekalipun karyawan Bank Sumut Syariah dituntut mampu mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan.

Berusaha bekerja dengan teliti juga perwujudan *al itqan* dalam fakta lapangan. Usaha seorang karyawan untuk bekerja dengan teliti merupakan kemantapan dirinya untuk memberikan kontribusi maksimal dalam pekerjaan. Karyawan Bank Sumut Syariah melakukan pekerjaannya dengan teliti dan

menjaga performa mereka tanpa kesalahan. Pelayanan kepada nasabah tetap menjadi yang utama untuk itu para karyawan harus memiliki keyakinan dan menjalankan setiap pekerjaan dengan fokus.

c. Al ihsan

Indikator ketiga dalam variabel etos kerja islami adalah al ihsan. Indikator ini terlihat dalam empat pernyataan dalam fakta lapangan. Empat pernyataan tersebut adalah “Bekerja dengan sungguh-sungguh dan niat mulia”, “Siap menerima kritikan dan sangsi dari penurunan kinerja”, “Siap meningkatkan kualitas kerja”, “Sikap selalu melakukan yang terbaik”.

Bekerja dengan sungguh-sungguh dengan niat mulia adalah bentuk etos kerja islami bagaimana karyawan Bank Sumut Syariah selalu menanamkan dalam diri mereka untuk melakukan setiap bentuk pekerjaan dengan serius fokus dengan niat mulia. Niat mulia ini berisi niat untuk membantu masalah nasabah seperti mereka yang butuh pinjaman dengan sistem bagi hasil.

Selain siap bekerja dengan sungguh-sungguh, karyawan Bank Sumut Syariah perlu membuka pikiran untuk setiap kritikan hingga sangsi untuk penurunan kinerja. Setiap karyawan harus siap dengan segala kemungkinan apabila melakukan kesalahan. Selain kritikan, al ihsan juga siap meningkatkan kualitas kerja. Kesiapan ini tidak hanya ucapan namun harus dibuktikan dengan tindakan. Dan yang terakhir adalah sikap selalu melakukan yang terbaik hal ini sesuai dengan semangat al itqan sendiri yaitu memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan dengan melakukan atau memberikan yang terbaik dari karyawan.

Ketiga indikator dari variabel etos kerja islami menggambarkan bahwa karyawan Bank Sumut Syariah memiliki etos kerja yang berlandaskan islam dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa etos kerja islami sesuai dengan fakta lapangan yang terjadi. Upaya selanjutnya adalah melihat bagaimana teori variabel etos kerja islami mempengaruhi variabel lainnya.

Berdasarkan hasil analisis jalur, etos kerja islami mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* dan kinerja. Hal ini terlihat dari fakta lapangan bahwa setiap pernyataan dari etos kerja islami berpengaruh pada keiklasan karyawan untuk bekerja lebih dan meningkatkan kinerja mereka.

Sejalan dengan hubungan variabel dan fakta lapangan, secara teori juga melengkapi bagaimana etos kerja islami berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* dan kinerja.

Dinamika teori etos kerja islami mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* terlihat dalam tiga indikatornya. *Al salah, al itqan dan al ihsan* memberikan dimensi dalam melihat bagaimana orientasi karyawan Bank Sumut Syariah. *Al salah* mengajak setiap karyawan untuk bekerja dengan selalu menge-depankan perbuatan baik dan bermanfaat bagi sesama dalam hal ini nasabah dan rekan kerja. Asas kebermanfaatan ini tentu mempengaruhi karyawan untuk ikhlas membantu rekan kerja yang berada dalam kesulitan dan bekerja dengan keikhlasan walaupun pekerjaan tersebut sudah di luar tupoksi kerjanya sebagai karyawan.

Al salah juga berpengaruh terhadap kinerja. Dimana karyawan yang berbuat baik dan memberikan manfaat bagi sesama akan mempengaruhi kinerja mereka. Hal ini berangkat dari pemahaman bahwa nilai-nilai positif sudah dibangun yang secara langsung akan berdampak pada meningkatkan kinerja.

Al itqan memberikan dimensi bahwa bekerja dengan sungguh-sungguh dan teliti juga harus disertai rasa kesyukuran. Rasa syukur inilah yang berpengaruh pada *organizational citizenship behaviour* dimana karyawan Bank Sumut Syariah akan terhindar dari sikap sombong apabila mampu meraih prestasi dari pekerjaan mereka. *Al itqan* juga berpengaruh terhadap kinerja, dimana seorang karyawan yang bersungguh-sungguh bekerja dan teliti akan memiliki peningkatan kinerja yang signifikan.

Al ihsan mempengaruhi karyawan Bank Sumut Syariah untuk melakukan yang terbaik yang bisa ia lakukan untuk perusahaan. Kesiapan karyawan untuk menghadapi tantangan dalam bekerja termasuk untuk lembur tanpa mendapatkan tambahan uang lembur secara tidak langsung mempengaruhi variabel *organizational citizenship behaviour*. Dimana karyawan merasa bahwa ia harus memberikan hal terbaik kepada perusahaan meskipun itu sesekali mengorbankan waktu pribadi mereka.

Upaya melakukan yang terbaik juga mempengaruhi seorang karyawan Bank Sumut Syariah untuk melakukan pekerjaan secara maksimal. Dimulai

dengan niat tulus untuk memberi dedikasi terbaik. Hal inilah yang membuat etos kerja islami mempengaruhi kinerja karyawan bank Sumut Syariah.

4. *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel *organizational citizenship behaviour* dalam penelitian ini merupakan variabel terikat pertama yang ditandai dengan Y_1 . Dalam variabel ini terdapat lima indikator yang diuji dengan pernyataan di lapangan. Berikut penjelasan. bagaimana indikator dalam variabel *organizational citizenship behaviour* mempengaruhi fakta lapangan. Kelima indikator tersebut antara lain *Alturisme*, kesanggupan bekerja lembur, kesediaan berkorban, sikap sportif, sopan. Berdasar-kan hasil yang diperoleh dari beberapa proses uji materi, *organizational citizenship behaviour* berpengaruh dengan kondisi karyawan Bank Sumut Syariah.

a. *Alturisme*

Irisan indikator ini terdapat dalam tiga pernyataan yakni “ bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, sering membantu pimpinan menyelesaikan pekerjaan dan siap memberikan bantuan kepada rekan kerja di luar urusan perusahaan. Ketiga pernyataan ini berkaitan dengan kesanggupan seorang karyawan untuk membantu urusan orang lain baik itu urusan yang berkaitan dengan professional kerja maupun urusan pribadi dari rekan kerja.

Ketiga pernyataan yang mewakili indikator alturisme memberikan gambaran bahwa karyawan Bank Sumut syariah memiliki kepedulian kepada sesama. Sikap alturisme tersebut hadir karena pengaruh variabel sebelumnya yakni, kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami. Kedua variabel tersebut mempengaruhi karyawan secara personal dan meningkatkan kepedulian secara tidak langsung.

Alturisme juga menjadi titik dimana variabel *organizational citizenship behaviour* berada pada tingkatan yang baik secara pengukuran data lapangan. Hal ini terlihat dari respon karyawan yang mengungkapkan bahwa ukhuwah itu sangat indah. Suasana kerja yang baik ditambah dengan etos kerja yang

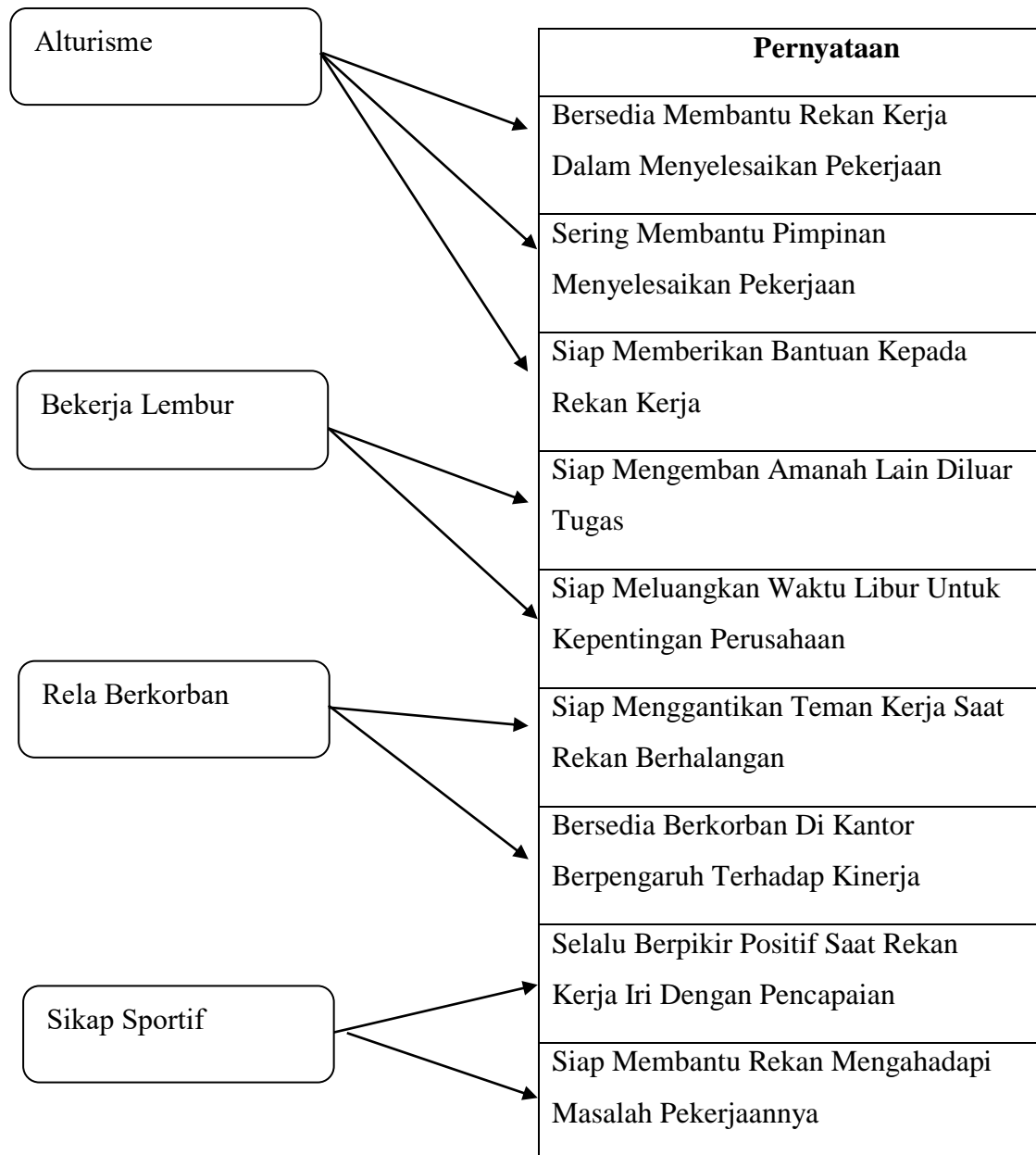
berlandaskan keislaman meningkatkan kualitas dari pengaruh kedua variabel tersebut terhadap *organizational citizenship behaviour*.

b. Bekerja lembur

Kesiapan seorang karyawan untuk bekerja lembur juga hadir sebagai bentuk respon *organizational citizenship behaviour* terhadap fakta lapangan. Karyawan Bank Sumut siap untuk bekerja lembur dan mengemban amanah lain di luar tugas. Dengan kata lain indikator bekerja lembur mempengaruhi karyawan untuk siap memberikan kontribusi di luar tupoksi kerja.

Indikator bekerja lembur juga dipengaruhi oleh variabel kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami. Variabel kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kesiapan karyawan untuk bekerja lembur. Keinginan mereka untuk bekerja lembur ini hadir dari kenyamanan yang disebabkan iklim kerja yang sangat baik.

**Bagan.4.6. Irisan Variabel *Organizational Citizenship Behaviour*
Dengan Fakta Lapangan**



Variabel etos kerja islami mempengaruhi indikator bekerja lembur berawal dari orientasi karyawan Bank Sumut dalam bekerja. Niat yang hadir dari proses yang baik juga berhubungan langsung dengan usaha yang baik pula. Untuk itu karyawan selalu merasa ikhlas jika harus bekerja lembur.

c. Relasi Berkorban

Relasi berkorban hadir dalam pernyataan sikap relasi berkorban berpengaruh pada kinerja dan siap membantu rekan yang tengah menghadapi masalah pekerjaan. Sikap relasi berkorban ini juga dipengaruhi oleh variabel kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami.

Secara umum kehadiran variabel kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami memberikan warna kepada karyawan Bank Sumut Syariah untuk bekerja dengan maksimal dan dedikasi tinggi. Karyawan mampu berbuat lebih untuk terwujudnya tujuan perusahaan. Atas dasar hal tersebut, *organizational citizenship behaviour* dalam penelitian ini menjadi semakin kaya dengan pengaruh tersebut.

organizational citizenship behaviour dalam penelitian juga mempengaruhi satu variabel lain yang menjadi titik akhir dalam deskripsi dan analisisnya. *organizational citizenship behaviour* mempengaruhi dengan sangat baik terhadap kinerja. Hubungan langsung *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja berasal dari dua hubungan yakni hubungan langsung dan tidak langsung.

Hubungan langsung hadir dari skema variabel *organizational citizenship behaviour* mempengaruhi kinerja. Kelima indikator *organizational citizenship behaviour* dalam penelitian menjadi dasar bagaimana karyawan Bank Sumut Syariah bekerja lebih diluar tupoksi kerjanya. Hal ini tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan secara maksimal seperti kesiapan untuk bekerja lembur hingga siap membantu rekan kerja.

Hubungan tidak langsung hadir dari pengaruh kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami yang secara tidak langsung juga mempengaruhi kinerja karyawan Bank Sumut Syariah. Nilai-nilai yang hadir dalam bangunan variabel tersebut juga meningkatkan performa karyawan hingga diperoleh kinerja yang maksimal.

5. Kinerja

Kinerja adalah muara akhir dalam penelitian ini. Setiap dinamika teori yang saling mempengaruhi sebelumnya akan dilihat apakah berdampak terhadap kinerja karyawan atau tidak. Dari tiga variabel X yakni kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, etos kerja islami. Hanya kepemimpinan spiritual yang

tidak berdampak pada kinerja. Dua variabel lainnya berhubungan secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja.

Variabel kinerja yang hadir dalam fakta lapangan memperlihatkan bagaimana karyawan Bank Sumut Syariah bekerja dengan dedikasi tinggi. Secara teoritis, variabel kinerja yang dipakai dalam penelitian ini adalah ranah organisasi, ranah individu dan ranah psikologi.

Ranah organisasi berkaitan dengan team work dimana karyawan Bank Sumut bahu membahu bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Ranah ini berjalan dengan baik dengan terciptanya kinerja yang meningkat dari setiap karyawan yang ditandai dengan selesainya tugas tepat waktu dan bertambahnya rasa kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan.

Ranah organisasi ini dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami dan *organizational citizenship behaviour*. Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi dengan terciptanya iklim kerja yang baik dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan. Etos kerja islami menghadirkan motivasi kerja seorang karyawan dengan islam sebagai landasan, atau amal ma'ruf nahi munkar. Hal ini membuat etos kerja islami juag mampu meningkatkan kinerja karyawan. *organizational citizenship behaviour* juga hadir untuk mempengaruhi karyawan Bank Sumut Syariah untuk berdedikasi tinggi dengan penuh keikhlasan dan rasa memiliki perusahaan.

Ranah individu dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami dan *organizational citizenship behaviour*. Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi seseorang untuk bekerja dengan giat, bekerja dengan sungguh-sungguh dan teliti sebagai bentuk rasa syukur kepada Allah SWT telah diberikan rezeki yang besar. Puncak dari rasa syukur tersebut terlihat dari kesungguhan dalam bekerja. Etos kerja islami mempengaruhi ranah individu terkait motivasi, seorang karyawan harus memiliki motivasi dalam bekerja, dan motivasinya dalam bekerja adalah untuk memberikan pelayanan kepada nasabah dengan sebaik-baiknya. Hal ini akan membuat seorang karyawan menghasilkan peningkatan kinerja. *organizational citizenship behaviour* mengeruhi ranah individu seorang karyawan untuk berbuat

lebih, merasakan bahwa perusahaan adalah bagian dari dirinya menjadi penting untuk menumbuhkan kecintaan pada perusahaan sehingga muncul keinginan untuk berkontribusi lebih.

Ranah psikologis melihat kinerja seorang karyawan Bank Sumut Syariah, berdasarkan persepsi mereka terhadap perusahaan, perilaku selama bekerja dan apa yang menjadi motivasi utama karyawan bekerja. Sejalan dua ranah sebelumnya tentang kinerja, ranah ini juga dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami dan *organizational citizenship behaviour*. Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap ranah psikologis terkait dengan persepsi terhadap perusahaan. Karyawan Bank Sumut memiliki persepsi yang kuat untuk mendukung setiap upaya yang dilakukan dalam memajukan perusahaan. Dengan kata lain kualitas kehidupan kerja hadir dalam upaya membangun karyawan yang mencintai job mereka. Pengaruh etos kerja islami terhadap ranah berkaitan tentang motivasi karyawan untuk bekerja. Hal ini harus didasarkan kepada niat tulus mengharapkan ridho Allah SWT. Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja hadir dalam perilaku yang karyawan tunjukkan selama bekerja. Sikap yang saling membantu dan siap untuk bekerja diluar jam kerja dan tupoksi kerja mereka adalah bukti bahwa keberadaan *organizational citizenship behaviour* akan mempengaruhi ranah psikologi kinerja karyawan Bank Sumut Syariah.

I.Implikasi Kebijakan dan Rekomendasi

Pada subbab sebelumnya dibahas bagaimana implikasi penggunaan teori dengan kondisi karyawan Bank Sumut Syariah di Kota Medan. Sisi menarik dari hasil tersebut terlihat hubungan negatif antara kepemimpinan spiritual dengan *organizational citizenship behaviour* dan kepemimpinan spiritual dengan kinerja. Berdasarkan data yang telah dihimpun kepemimpinan tidak menjadi variabel yang mampu membuat karyawan Bank Sumut Syariah bekerja dengan ikhlas, bekerja dengan semangat tinggi. Namun berbicara tentang sebuah penelitian tidak cukup hanya memberikan penjelasan terkait teori saja, namun juga implikasi praktik ataupun kebijakan.

Implikasi kebijakan adalah sebuah kondisi yang didapat dari hasil penggunaan teori terhadap fakta lapangan yang terjadi. Hubungan kepemimpinan spiritual dengan *organizational citizenship behaviour* dan Kinerja merupakan kebaruan dalam penelitian ini. Kebaruan ini dilihat dari hubungan negatif yang terjadi. Hal ini membawa pemahaman bahwa hubungan negatif tidak berarti kepemimpinan spiritual secara otomatis tertolak dalam penelitian.

Muhdar mengungkapkan terkait dengan Kepemimpinan spiritual, tolak ukurnya adalah bagaimana membangun keteladanan dan kebiasaan yang baik¹³⁷. Hal inilah yang diharapkan oleh setiap pimpinan untuk mentransfer nilai-nilai yang baik itu. Berangkat dari pemahaman tersebut maka sangat diperlukan upaya membangun citra yang baik dan menjadi contoh. Hal ini harus dimulai oleh seorang pemimpin, dimana pemimpin menjadi sosok sentral yang akan menjalankan operasional perusahaan.

Kondisi membangun keteladanan yang baik sejalan dengan hasil lapangan yang dilakukan terhadap karyawan Bank Sumut. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terlihat upaya pimpinan membangun keteladanan dan mentransfer hal-hal baik diperusahaan masih dalam koridor peraturan. Karyawan masih merasakan perintah maupun upaya yang ditunjukkan pemimpin masih seputar membangun semangat kerja yang baik, belum membangun keteladanan. Sebagai contoh upaya datang tepat pada waktunya. Pemimpin berlaku sesuai dengan aturan, hal tersebut juga diikuti oleh seluruh karyawan, namun sikap yang baik untuk datang tepat waktu ini masih dalam upaya menjalankan amanah, belum sepenuhnya membangun keteladanan.

Selain itu hasil respon terhadap kepemimpinan spiritual mengungkapkan bahwa pemimpin yang selalu membangun citra yang jujur menjadi hal yang paling diharapkan. Membangun citra jujur tidak saja memberikan contoh yang baik namun juga memberikan rasa kenyamanan antara atasan dan bawahan dan good governments. Hasil terendah dalam uji indikator penelitian adalah Pemimpin sosok yang sedikit bicara banyak bertindak. Kondisi ini memperlihatkan bahwa

¹³⁷ Opcit Muhdar (2015), h. 3.

karyawan Bank Sumut Syariah kurang begitu suka dengan sosok pemimpin yang sedikit bicara dan banyak bertindak. Bagi karyawan, dalam proses koordinasi sangat diperlukan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan. Atas dasar itu, pemimpin Bank Sumut Syariah perlu meningkatkan komunikasi agar setiap instruksi dan kebijakan dapat berjalan dengan baik.

Pemimpin yang mampu membangun citra jujur kepada karyawan, secara tidak langsung akan memberikan sisi kenyamanan dalam bekerja. Hal ini akan membangun rasa percaya dari para karyawan Bank Sumut Syariah. Kepercayaan antara karyawan dengan keberadaan pimpinan adalah modal berharga untuk berjalannya *organizational citizenship behaviour* di Bank Sumut Syariah.

Pemimpin yang mampu membangun citra jujur juga secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja. Hal ini berawal dari rasa kepercayaan yang terbangun dari karyawan terhadap pimpinan. Kemudian rasa percaya tersebut berakumulasi dalam meningkatnya kinerja karyawan Bank Sumut Syariah.

Sejalan dengan pemahaman di atas, peneliti merekomendasikan pentingnya membangun keteladanan dari seorang pemimpin kepada para karyawan Bank Sumut Syariah terutama membangun citra jujur. Dimana keteladanan tersebut diharapkan mampu untuk menjadi nilai yang dijalankan oleh para karyawan dan tidak semata-mata sedang menjalankan aturan perusahaan.

Selain itu Syamsul mengungkapkan Pemimpin spiritual juga merupakan faktor dominan terjadinya perubahan dari sebuah perusahaan. Dimana terdapat lembaga yang maju, di dalamnya pasti terdapat “orang besar” yaitu orang yang memiliki puncak piramida etika religius (*nafs almutmainnah*, *taqwa* dan *ihlas*). Implementasi puncak etika religius dalam kehidupan sehari-hari akan melahirkan orang yang memiliki komitmen (*kepedulian*) dan dedikasi (*pengabdian*), sabar, rela berkorban, berjuang tanpa kenal lelah dan ikhlas¹³⁸.

¹³⁸ Syamsul Hadi Hm. *Kepemimpinan Spiritual Solusi Mengatasi Krisis Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jurnal Lisan Al-Hal. “Volume 4 No. 1, Juni 2012”), h.6.

Berangkat dari pemahaman di atas, Bank Sumut Syariah dalam penelitian ini memiliki sosok pemimpin yang menjalankan roda perusahaan dengan penuh tanggung jawab dan amanah. Komitmen dan dedikasi yang dimiliki pimpinan tidak dapat diragukan, bagaimana setiap pimpinan bertanggung jawab dalam cabang maupun divisi yang mereka emban. Setiap masalah dihadapi dengan tenang. Sejauh ini ciri-ciri ini sudah berada pada setiap pimpinan Bank Sumut Syariah di lokasi penelitian.

Berangkat dari kondisi hasil penelitian di atas, peneliti merekomendasikan untuk melanjutkan sisi positif yang sudah dimiliki setiap pimpinan Bank Sumut Syariah. Setiap hal yang baik perlu dipertahankan. Namun peneliti melihat energi positif yang ditularkan oleh pimpinan Bank Sumut hari ini belum memperlihatkan sikap berjuang tanpa kenal lelah terutama tentang membangun citra jujur. Setiap pimpinan hanya berusaha memberikan yang terbaik, namun bukan berarti mereka memberikan semua yang mereka miliki terhadap perusahaan. Jujur belum dianggap penting untuk dijalankan, meskipun dalam perusahaan sudah ada nilai keterbukaan, namun belum berjalan dengan baik

Dengan keberadaan kepemimpinan spiritual yang tidak hanya sekedar wacana ataupun harapan dari karyawan, Bank Sumut Syariah akan memiliki peningkatan yang tidak hanya dalam bentuk prestasi perusahaan, namun juga memiliki keberkahan. Hal ini karena setiap stakeholder pendukung dalam perusahaan sudah terhubung dalam upaya kemajuan perusahaan yang semakin berkah dengan diterapkannya sendi-sendi keislaman dalam setiap kebijakan yang diambil. Dalam penelitian ini, Peneliti merasa perlu merumuskan bentuk kebijakan tersebut sebagai berikut :

- a. Manajerial Bank Sumut syariah Kota Medan juga perlu menciptakan strategi-strategi yang persistent dan robust sehingga dapat meningkatkan peran dan fungsi Organizational Citizenship Behavior

dikarenakan variabel ini telah terbukti signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Bank Sumut syariah kota Medan.

- b. Pemimpin sering memberikan nasehat disetiap pertemuan, pemimpin menerapkan nilai keislaman di perusahaan, dan pemimpin memberi nasehat tentang nilai kejujuran menjadi tiga faktor penting dalam mempengaruhi kepemimpinan spiritual. Oleh sebab itu, hendaknya para manajerial/stakeholder memperhatikan ketiga faktor tersebut di lingkungan kerja Bank Sumut syariah Kota Medan.

Terkait kualitas kehidupan kerja, Dwita mengungkapkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dibuktikan dari hasil yang telah dilakukan dalam penelitiannya .Semakin tinggi pengaruh kualitas kehidupan kerja maka akan semakin tinggi pula disiplin kerja¹³⁹. Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan cenderung untuk menaati peraturan-peraturan yang ada di perusahaan. Karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan mempunyai disiplin kerja yang lebih baik dari karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja rendah.

Kondisi kualitas kehidupan kerja berpengaruh pada disiplin kerja terlihat dari Bank Sumut Syariah melalui Lingkungan kerja yang baik. Lingkungan pekerjaan akan memberikan rasa nyaman, dimana rasa nyaman tersebut akan membantu seorang karyawan untuk lebih disiplin dan berdedikasi terhadap pekerjaannya. Namun kondisi kualitas kehidupan yang Baik di Bank Sumut tidak selalu memberikan ruang untuk pujian. Pujian yang berlebihan akan mengurangi disiplin karyawan dalam berdedikasi terhadap perusahaan.

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan respon secara langsung bagi seorang karyawan untuk berdedikasi dengan maksimal dan penuh keikhlasan. Kenyamanan yang karyawan Bank Sumut Rasakan, akan membuat

¹³⁹ Dwita Dkk. *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Karyawan Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Malang)* (Jurnal Administrasi Bisnis (Jab))Vol. 26 No. 2 September 2015), h.8.

mereka merasakan bahwa bekerja disini tidak selalu tentang target pencapaian, namun juga tentang apa yang karyawan rasakan tentang rasa peduli, saling membantu satu sama lain dan tidak ada penggolongan diri berdasarkan jabatan.

Dengan rasa nyaman yang dimiliki karyawan Bank Sumut Syariah dalam bekerja sudah tentu akan berdampak signifikan terhadap kinerja. Hal ini tentu terlihat dari hasil pekerjaan yang semakin baik dan pelayanan yang semakin prima dari Bank Sumut Syariah.

Berangkat dari kondisi di atas peneliti merkomendasikan kepada Bank Sumut Syariah untuk mempertahankan kondisi membangun iklim kerja yang sehat. Iklim kerja yang sehat akan menjadi wadah bagi setiap pengembangan potensi untuk berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan adanya iklim kerja yang sehat, seperti saling membantu, kompetitif akan menjadikan setiap pengembangan potensi yang telah dilakukan perusahaan menjadi nyata. Dengan bangunan iklim kerja yang sehat, karyawan Bank Sumut Syariah akan dengan mudah memaksimalkan potensi yang sudah mereka miliki.

Merujuk pada variabel etos kerja islami, Rina mengungkapkan bahwa Dalam beberapa strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan, karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pematangsiantar masih belum seluruhnya menerapkan etos kerja islami, hal itu terlihat dari adanya beberapa karyawan yang masih belum disiplin waktu dan belum melakukan pekerjaan secara profesional¹⁴⁰.

Pemaparan di atas memberikan gambaran bahwa menjalankan etos kerja islami dalam lingkungan perusahaan yang sudah bernuansa islami tidak mudah. Seperti upaya Bank Sumut Syariah untuk meraih etos kerja secara islami seperti melaksanakan memberi jeda bekerja kepada karyawan untuk melaksanakan shalat tepat pada waktunya, melaksanakan pengajian dua minggu sekali, memberikan reward berupa paket Umrah dan travelling ke luar negeri kepada karyawan yang telah mencapai kualitas kerja yang baik. Namun upaya yang

¹⁴⁰ Opcit Rina (2018), h.3.

dilakukan oleh pihak perusahaan belum sepenuhnya berhasil, beberapa karyawan masih terlihat hanya melihat upaya tersebut sebagai bagian rutinitas, seperti keleluasan untuk menjalankan ibadah sholat, terkadang terlihat dianggap biasa dimana karyawan tidak terlihat bergegas karena memiliki waktu yang panjang karena digabungkan dengan waktu makan siang, walaupun tidak sampai telat namun hal ini memperlihatkan bahwa aturan untuk memancing etos kerja yang hadir melalui ibadah belum hadir sepenuhnya. Pengajian yang dilakukan dua minggu sekali juga masih dianggap sebagai rutinitas saja, terkadang masih ada karyawan yang memainkan smartphone yang mereka miliki saat berjalannya kajian. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa etos kerja islami belum menjadi sisi yang tertunaikan dengan sempurna di Bank Sumut Syariah.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa etos kerja islami yang bertahan pada karyawan Bank Sumut Syariah adalah bekerja dengan teliti. Dimana bekerja dengan teliti akan membawa karyawan untuk melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Namun etos kerja islami yang memiliki nilai terendah adalah melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah. Dengan kata lain, karyawan Bank Sumut masih terasa enggan untuk melakukan pekerjaan di luar instruksi atasan, sehingga keberadaan atasan dan aturan menjadi penting untuk membuat karyawan tetap berdedikasi untuk perusahaan.

Sejalan dengan pandangan di atas maka etos kerja islami yang dimiliki karyawan Bank Sumut Syariah berhubungan positif terhadap *organizational citizenship behaviour* dan Kinerja. Dengan kata lain, etos kerja islami sudah berjalan di perusahaan. Namun peneliti masih melihat beberapa hal yang perlu dibenahi seperti Sikap baik dan bermanfaat berpengaruh dalam pekerjaan, bekerja dengan sungguh-sungguh dan niat mulia, berusaha bekerja dengan teliti. Ketiga hal ini menjadi faktor penting dalam mempengaruhi etos kerja Islami karyawan. Oleh sebab itu, hendaknya para manajerial/stakeholder memperhatikan ketiga faktor tersebut di lingkungan kerja Bank Sumut syariah Kota Medan.

Sikap baik dan bermanfaat akan mempengaruhi pekerjaan. Faktor ini sangat dibutuhkan oleh karyawan Bank Sumut Syariah, dimana dengan membangun sikap baik dan berusaha menjadikan dirinya bermanfaat bagi rekan

kerja, pimpinan dan perusahaan akan mempengaruhi energi ataupun semangat karyawan untuk bekerja. Hal ini jika dapat diterapkan dengan baik akan memberikan kontribusi besar kepada Bank Sumut Syariah di masa mendatang.

Setiap karyawan tentu dituntut untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa upaya sungguh-sungguh tersebut hanya dalam upaya menjalankan aturan dengan sungguh-sungguh, bukan melakukan pekerjaan dengan dedikasi tinggi. Hal ini tentu perlu diperbaiki oleh karyawan Bank Sumut Syariah untuk memberikan kontribusi maksimal yang tidak hanya sebatas melaksanakan kewajiban pekerjaan namun dengan niat yang mulia untuk memajukan perusahaan bersama.

Selanjutnya bekerja dengan teliti, dimana ketelitian adalah langkah utama yang harus dikedepankan. Selama ini karyawan Bank Sumut Syariah telah bekerja dengan teliti sehingga pelayanan kepada nasabah berjalan dengan maksimal. Hanya saja di beberapa titik masih terlihat kekurangan seperti beberapa kali kurang teliti dalam pengecekan dan kelengkapan berkas nasabah, ataupun transaksi yang beberapa kali tidak sesuai yang harus diganti oleh karyawan. Untuk itu ketelitian sekali lagi menjadi rekomendasi untuk ditingkatkan lebih baik lagi.

Terkait variabel *organizational citizenship behaviour*, Atika mengungkapkan bahwa kemampuan seseorang untuk membantu orang lain dipengaruhi oleh kepribadian dan suasana hati (mood) ¹⁴¹. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang relatif dapat dikatakan tetap, tetapi suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Faktor kepribadian merupakan sesuatu yang melekat pada diri karyawan dan lebih sulit untuk diubah sehingga memiliki pengaruh yang lebih stabil dan bertahan pada *organizational citizenship behaviour*.

Berdasar pada penelitian ini, kepribadian dan suasana hati mempengaruhi niat karyawan Bank Sumut Syariah untuk membantu orang lain. Kondisi ini

¹⁴¹ Atika Kusuma Wardani & Miftahun Ni'mah Suseno. *Faktor Kepribadian Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Polisi Pariwisata*. (Humanitas, Vol. IX No.2 Agustus 2012), h.4

diperluas dengan adanya kualitas kehidupan kerja yang sebelumnya telah dibangun. Setiap karyawan tidak hanya dituntut untuk memberikan kontribusi maksimal secara individu, namun juga berkontribusi maksimal secara kolektif. Dalam visi Bank Sumut Syariah, tidak ada istilah keberhasilan individu, semua dinilai secara kolektif. Untuk itu setiap karyawan akan saling membantu dalam pekerjaan.

Sejalan dengan hal tersebut Muhyiddin mengungkapkan bahwa etika kerja Islam berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah se-Kabupaten Kudus yang di mediasi dengan *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti semakin tinggi etika kerja islam, semakin tinggi pula kinerja karyawan tetapi sebaiknya dengan di aplikasikan juga nilai etika kerja Islam dalam *Organizational Citizenship Behavior*¹⁴². Kerjasama antar muslim dapat mendukung peningkatan produktivitas yang tinggi dalam Islamic ummah.

Bank Sumut Syariah percaya tentang konsep “kuntum khairum ummah” golongan ummat terbaik. Untuk itu etika kerja yang merujuk pada konsep tersebut akan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Sejauh ini Bank Sumut Syariah sudah melakukan penerapan etika kerja sesuai dengan prinsip-prinsip islam seperti amanah, jujur, dan teliti. Namun terkadang dalam penerapannya masih perlu diperhatikan dimana keikhlasan melakukan hal tersebut sebagai sebuah tanggung jawab terhadap perusahaan.

Puput juga mengungkapkan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasional bisa diawali dengan meningkatkan kinerja individual¹⁴³. Kinerja individual dipengaruhi oleh banyak aspek termasuk didalamnya aspek motivasional secara personal. Aspek motivasional yang diuji dalam penelitian ini adalah public service motivation, organizational citizenship behavior, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam organisasi pemerintahan telah muncul motivasi pelayanan publik dan organizational citizenship behavior. Kondisi penelitian di atas menjadi gambaran

¹⁴² Opcit Muhyiddin (2017), h.2.

¹⁴³ Opcit Puput (2009), h. 3.

bahwa *organizational citizenship behaviour* berlaku di Bank Sumut Syariah. Hal ini merujuk pada hasil pengujian indikator dalam *organizational citizenship behaviour*, dimana karyawan Bank Sumut Syariah memiliki nilai gotong royong yang tinggi. Kerja sama dalam bekerja sering dilakukan untuk mendukung kinerja yang lebih baik tanpa mengharapkan imbalan. Hal ini tentu saja merupakan respon positif untuk peningkatan kinerja. Nilai terendah dalam penelitian ini terdapat pada kesiapan meluangkan hari libur untuk kepentingan perusahaan. Hal ini menjadi gambaran bahwa karyawan Bank Sumut Syariah bekerja dengan proporsional waktu yang tepat, kapan mereka bekerja dan kapan mereka beristirahat. Sehingga respon dari karyawan memperlihatkan keenganan untuk memberikan waktu libur yang mereka punya untuk perusahaan.

Berangkat dari pemahaman di atas, peneliti merasa perlu memberikan rekomendasi terhadap Bank Sumut Syariah untuk perbaikan kedepannya. Rekomendasi tersebut Siap memberikan bantuan kepada rekan kerja, bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, dan siap membantu rekan menghadapi masalah pekerjaannya menjadi tiga faktor penting dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Oleh sebab itu, hendaknya para manajerial/stakeholder memperhatikan ketiga faktor tersebut di lingkungan kerja Bank Sumut syariah Kota Medan.

Terkait variabel kinerja Sobirin mengungkapkan Bagi seorang manajer, kinerja menjadi penentu apakah dirinya bisa terus bertahan di perusahaan dan bahkan bisa dipromosikan ke level yang lebih tinggi atau sebaliknya terpaksa harus dilengserkan¹⁴⁴. Hal yang sama juga berlaku bagi karyawan non manajerial. Bagi sebagian karyawan kinerja merupakan peluang bagi dirinya untuk meraih, paling tidak, bonus atau insentif dan kalau beruntung bisa dipromosikan ke posisi manajerial.

Berangkat dari pemahaman di atas, pimpinan Bank Sumut Syariah memahami kinerja yang baik dari setiap karyawan akan mendukung keberadaan

¹⁴⁴ Achmad Sobirin, MBA, Ph.D. *Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja*. (EKMA5320/MODUL), h.161.

dirinya di perusahaan tersebut. Untuk itu setiap pimpinan cabang berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar cabang yang dipimpin dapat mendukung dirinya untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Begitu pula dengan karyawan, peningkatan kinerja akan membuka peluang untuk mendapatkan bonus ataupun promosi jabatan. Untuk meraih hal tersebut karyawan tentu memiliki motivasi berlebih ataupun etos kerja yang baik.

Sejalan dengan pandangan di atas Anjur mengungkapkan seorang karyawan yang ingin mendapat nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan menentukan perilaku karyawan dalam memenuhi syarat penilaian tersebut¹⁴⁵. Setelah memikirkan dalam-dalam, perilakunya mungkin akan menjadi karyawan yang rajin dalam bekerja, tidak datang terlambat, tidak pernah absen dan mematuhi peraturan, tetapi dalam kenyataan tidak semua karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai nilai yang memuaskan.

Sejalan dengan kondisi di atas, peneliti merekomendasikan kepada pihak Bank Sumut Syariah untuk selalu memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja, selalu menjaga sikap untuk kinerja yang lebih baik, dan jika ada kesempatan, siap mengembangkan karir dengan mengikuti seminar dan pelatihan menjadi tiga faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh sebab itu, hendaknya para manajerial/stakeholder memperhatikan ketiga faktor tersebut di lingkungan kerja Bank Sumut syariah Kota Medan.

Memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja merupakan upaya yang direkomendasikan untuk meraih hasil yang baik. Sesuai dengan visi Bank Sumut Syariah, keberhasilan yang baik adalah keberhasilan yang dicapai bersama-sama. Untuk itu saling mengingatkan, saling membantu dan saling memotivasi diri dan rekan kerja menjadi penting untuk terus dilakukan.

Selalu menjaga sikap untuk kinerja yang lebih baik perlu ditingkatkan. Sikap yang baik akan membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini

¹⁴⁵ Anjur Perkasa Alam. *Analisis Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan Ditinjau dari Manajemen Syariah*. (Analytica Islamica, Vol. 5, No. 1, 2016), h.19.

perlu dijalankan oleh setiap karyawan Bank Sumut Syariah agar kinerja dari setiap karyawan dapat maksimal.

Secara umum berdasarkan hasil dari eksplorasi lima variabel penelitian, peneliti memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diambil oleh Bank Sumut Syariah untuk evaluasi di masa yang akan datang. Rekomendasi kebijakan tersebut sejalan dengan rekomendasi dari setiap variabel yang sudah dipaparkan sebelumnya, dimana rekomendasi tersebut akan berjalan dengan baik ketika kebijakan ini diambil. Kebijakan tersebut berkaitan dengan pemisahan Bank Sumut Syariah sebagai unit usaha syariah dengan PT. Bank Sumut sebagai induknya.

Sesuai dengan undang-undang no. 21 tahun 2008 tentang perbankan syariah dalam aturan peralihan telah diatur mengenai batasan UUS beralih menjadi bank umum syariah. Sesuai dengan UU tersebut bank umum konvensional dapat memiliki UUS yang nilai asetnya telah mencapai 50 % dari total nilai aset bank induknya, maka bank umum konvensional wajib melakukan pemisahan UUS tersebut menjadi bank umum syariah.

Berangkat dari redaksi undang-undang di atas maka peneliti merekomendasikan untuk pemisahan Bank Sumut Syariah dengan Bank Sumut. Hal ini sesuai dengan pencapaian yang diraih oleh Bank Sumut Syariah sebagai UUS yang telah memiliki aset sebesar 50 % dari aset keseluruhan. Kondisi tersebut juga didukung dengan prasyarat tambahan dimana selama 15 tahun sejak berlakunya undang-undang, perbankan syariah maka bank umum konvensional yang memiliki UUS wajib melakukan pemisahan UUS yang dimilikinya menjadi bank umum syariah. Sejak berlakunya undang-undang no.21 tahun 2008 maka sudah 11 tahun undang-undang ini berlaku, secara aturan PT. Bank Sumut belum memiliki kewajiban untuk memisahkan Bank Sumut Syariah sebagai unit terpisah, namun demi aksesibilitas yang lebih baik perlu dilakukan langkah pemisahan tersebut.

Aksesibilitas lebih baik akan hadir dengan pemisahan diri dari Bank Sumut. Akses tersebut untuk melakukan operasional dan kebijakan strategis sesuai dengan nilai-nilai agama islam. Hal ini tentu akan memberikan

keleluasaan kepada Bank Sumut Syariah untuk menjalankan operasional tanpa harus menyesuaikan dengan kebijakan Bank Sumut pada umumnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sebuah penelitian memiliki titik akhir dalam perjalanannya mengungkap apa yang menjadi rumusan masalah yang tengah dikaji. Upaya menutup sebuah penelitian dilakukan dengan memberikan ikhtisar. Ikhtisar itu dirinci dengan kesimpulan dan saran. Upaya meredaksikan kesimpulan dalam penelitian ini disajikan dengan berusaha menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Berdasarkan hasil dan pembahasan dari penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu diantaranya adalah:

1. Kepemimpinan spiritual berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja karyawan dan Organizational Citizenship Behavior karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan. Hal ini berarti, Bank SUMUT Syariah sudah menerapkan nilai-nilai kepemimpinan spiritual. Hasil penelitian yang sama telah dinyatakan dalam penelitian terdahulu oleh Heru Sulistiyo dan Muhdar HM.
2. Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan. Hal ini berarti, jika kualitas kehidupan kerja karyawan meningkat, maka Organizational Citizenship Behavior karyawan juga akan meningkat, demikian juga dengan sebaliknya.
3. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah. Hal ini berarti tingginya kinerja karyawan Bank Sumut Syariah karena kualitas kehidupan kerja yang dibangun selama ini.
4. Etos Kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan. Hal ini berarti, jika etos kerja Islami karyawan meningkat,

maka Organizational Citizenship Behavior karyawan juga akan meningkat, demikian juga dengan sebaliknya.

5. Etos kerja islami berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Sumut Syariah. Dengan kata lain setiap karyawan Bank Sumut Syariah memiliki visi kerja, semangat kerja serta motivasi kerja yang tinggi berdasarkan nilai-nilai keislaman. Sejauh ini etos kerja islami mampu meningkatkan kinerja karyawan baik secara individu maupun secara berkelompok.
6. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank SUMUT syariah di Kota Medan. Hal ini berarti, jika organizational Citizenship Behavior karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, demikian juga dengan sebaliknya.
7. Kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja, etos kerja islam berpengaruh positif terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior, dengan kata lain kinerja karyawan Bank Sumut meningkat ketika kepemimpinan spiritual, kualitas kehidupan kerja dan etos kerja islami mempengaruhi secara langsung organizational citizenship behavior dan akan berpengaruh besar terhadap kinerja.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka berikut rekomendasi dari hasil penelitian ini yang dapat diambil oleh para pemangku kebijakan dan seluruh stakeholder industri perbankan, khususnya bagi stakeholder Bank SUMUT syariah di Kota Medan. Rekomendasi yang dapat diberikan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan efektifitas kinerja Bank Sumut syariah terutama dalam hal operasional yang berbasis islam maka Bank Sumut Syariah perlu untuk memisahkan diri dan Bank Sumut Konvensional dalam tata kelola atau diberikan hak prerogatif sendiri dalam melaksanakan operasional kerja serta kebijakannya. Hal ini

tentu akan mendukung pada penerapan nilai-nilai keislaman sebagai sisi yang harus ditonjolkan.

2. Sejauh ini kepemimpinan di Bank Sumut Syariah masih layak nya kepemimpinan pada umumnya. Terutama dimensi semangat amal saleh, taat beragama dan penerapan nilai keislaman masih perlu pembenahan. Peneliti merasa perlu untuk penerapan kepemimpinan spiritual dalam diri pimpinan-pimpinan cabang maupun divisi di Bank Sumut Syariah
3. Perlunya pembinaan yang kontiniu tentang pemahaman Bank Syariah yang berhubungan dengan akad-akad Syariah, marketing Syariah dan regulasi perbankan bagi karyawan maupun pimpinan Bank Sumut Syariah. Hal ini dapat dilakukan dengan memasukkan program Badan Kenaziran Masjid (BKM) Bank Sumut Syariah dengan Mengisi tausiah/Ceramah tentang : akad-akad Syariah, marketing Syariah dan regulasi Syariah atau hal lain yang berhubungan dengan Bank Syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman. *Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas Tempat Kerja* . Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora, 2003.
- Affiatin,Tina.*Kontroversi pendekatan Kuantitatif Vs Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Psikologi*. Buletin Psikologi Vol V Nomor 1 tahun 1997
- Agung Widhi Kurniawan. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan kerja, Motivasi Kerja, Dan kinerja Karyawan Bank Sulselbar*. Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan– Volume 16, Nomor4,Desember 2012
- Agustina N. Kakiay. *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Psikologi Vol. 10 No. 2 Desember 2017.
- Ahda Bina. *Dahsyatnya 4 Sifat Nabi Sidik-Fathanah-Āmanah-Tablig* Surakarta: Sajada Penerbit,2013.
- Anjur Perkasa Alam. *Analisis Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan Ditinjaudari Manajemen Syariah*. Analytica Islamica, Vol. 5, No. 1, 2016:
- Aldag, Ray.,Wayne. *Employee Value Added*, New-York, Center for Organizational Effectiveness Inc,1997.
- Ali Amran, *Konsep Adil dan Ihsan Menurut Aqidah, Ibadah dan Akhlak Vol. VI* TK: Hikmah, 2012
- Allison, J., Barbara., Voss, S. Richard., Houston, C, Richard. *An Empirical Investigation of The Impact of SDB on The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Individual Performance.*,<http://www.Sbaer.uca.edu/research/2001/ACME/16Lacme01.htm>.2001.
- Alotaibi, A.G. “*Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public. Personnel in Kuwait*”. Journal of Public Personnel Management.2001.

- Anis Eliyana. *Kepemimpinan Spiritual Dan Servant Dalam Pendidikan Manajemen Indonesia*. Pidato Disampaikan Pada Pengukuhan Jabatan Guru Besar Dalam Bidang Ilmu Ekonomi Manajemen Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Airlangga Di Surabaya Pada Hari Sabtu, Tanggal 26 Oktober 2013.
- Appelbaum, S. —*Organizational Citizenship Behavior: a Case Study of Culture, Leadership and Trust* Management Decision, Vol. 42 No. 1, 2004
- Al-Raghib al- Asfahani, *Mu'jam Mufrodat li Alfaz al- Qur'an*, Beirut: Dar al-Fikr, TT.
- Aswardi Lubis. *Peningkatan Kinerja Melalui Strategi Benchmarking*. At-Tijarah Volume 2, No. 1, Januari-Juni 2016
- Atika Kusuma Wardani & Miftahun Ni'mah Suseno. *Faktor Kepribadian Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Polisi Pariwisata*. Humanitas, Vol. IX No.2 Agustus 2012.
- Arifin, Zainal. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2012.
- A.W. Munawwir, *Kamus al- Munawwir Arab- Indonesia* Surabaya: Pustaka Progressif, 1997.
- Becker, J.A.H., Halbesleben, J.R.B., & O'Hair, H.D. *Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader-Member Exchange*. Journal of Communication Research Reports. Vol. 22 No. 3. 2005.
- Bernardin and Russel. *Human Resource Management*. New Jersey: International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall, 1993.
- Bhirawa Anoraga. *Motivasi Kerja Islam Dan Etos Kerja Islam Karyawan Bank Jatim Syariah Cabang Surabaya*. Jestt Vol. 2 No. 7 Juli 2015
- Blau. P.M. *Exchange & Power in Social Life*. New York, NY: Jhon Wiley & Sons, 1964.
- Bodla, M.A., Ali, H., & Danish, R.Q. Role of spiritual leaders in enhancing employee's performance. *Journal of Basic And Applied Scientific Research*, 3 (3), 2013.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. *Qualitative Research for Education: An introduction to theories and methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1998.

- Buchari Alma dan Donni Juni Priansa. *Manajemen Bisnis Syariah* Bandung: Al-Fabeta, 2009.
- Brown, R. B. Organizational Spirituality: The Sceptic's Version. *Organization*. Vol. 10; 2003.
- Cascio, Wayne F. *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw –Hill, 2003.
- Cascio. *Human Resources*. Jakarta: Erlangga. 1992.
- Cavanagh, G. F. and Bandsuch, M. R. Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business. *Journal of Business Ethics*. Vol. 38, No:1-2; 2002.
- Chib, Shiney. "Quality of Work Life and Organizational Performance Parameters at Workplace", *SEGi Review*, Vol. 5, No. 2, 2012.
- Cole. G.A. *Personnel And Human Resources Management*. London: Education, Low Sponsored Text (5th Ed), 2002.
- Cushway Barry and Lodge Derek. *Organizational Behavior and Design*. Alih bahasa, Sulamo Tjiptowardojo; Elex media Komputindo, Jakarta. 1993.
- Danial Zainal Abidin. *Tips-Tips Cemerlang dari al-Qur'an* (Jakarta Selatan: Hikmah. 2008.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., Wharff, D. M.: *Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions*. *The Leadership Quarterly*. Vol. 16 (5). 2005.
- Dessler, Gary. *Manajemen SDM, Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta: Prenhallindo, 1992.
- Derry Pratama Citra. *Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Tabungan Negara Syariah (BTN) KC Malang*. *FALAH Jurnal Ekonomi Syariah* Vol. 3, No.2, Agustus 2018.
- Dhar. *Beyond Rationality : The Content Of Preference*. 09 June 2008
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2008.04.004>, 2008.
- Didin Hafidhuddin, *Islam Aplikatif* Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Dwi Andayani. *Relasi Etika Kerja Dan Etos Kerja Dalam Islam*. Inovatif: Volume 2 No. 2 September Tahun 2016

Dwita Dkk. *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Karyawan Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Malang)* .Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)|Vol. 26 No. 2 September 2015

Elmuti, D., and Y. Kathawala. *An Investigation into Effects of ISO 9000 on Participants Attitudes and Job Performance. Production and Inventory Management Journal, Second Quarter.*1997.

Farvoodi, Javad Asa Kohte, Gholamreza Enayati and Gholamreza Malekzadeh. *Investigation Of Relationship Human Resources Management*. Diana Angelica (*penerjemah*). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2013.

Fry, L. W. Vitucci, S. And Cedillo, M. *Spiritual Leadership and Army*,2005.

Fry, W., Hannah, Sean T., Noel Michael, walumbwa, Fred. O. *Impact Of Spirituality Leadership On Unit Performance. The Leadership Quarterly.* 22. 2011.

Fernando, M.: *Workplace spirituality: Another management fad?*, in M. Adams and A. Alkhafaji (eds.), *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, Volume XII, No. 2, International Academy of Business Disciplines,2005.

Fornaciari, C., Lund Dean, K. and McGee, J. J.: *Research in spirituality, religion, and work: Walking the line between relevance and legitimacy.* Journal of Organizational Change Management, Vol. 16 No.4, pp.2003.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. Donnely Jr. J.H. *Organisasi dan Manajemen; Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih bahasa: Wahid, Joerban, Erlangga, Jakarta,1996.

Gibbons, P.: *"Spirituality at work: definitions, measures, assumptions, and validity claims"*, in Biberman, J., Whitty, M. (Eds), *Work and Spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations*, University of Scranton Press, Scranton, PA, pp.2000.

Greenberg, Jerald dan Robert Baron . *Behavior in Organizations understanding and managing the human side of work*). Eight edition, Prentice Hall, 2003.

Gunawan. Imam. *Pengantar Statistika Inferensial*. Rajawali Press.Jakarta. 2016.

Hakim, Abdul. The Implementation of Islam leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Employee in the Central Java. *Asia Pacific Management Review*, 17(1), 2012.

Hasibuan, S.P Malayu . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara,2005.

Hermawan Kertajaya dan Muhammad Syakir Sula , *Syariah Marketing Bandung* : PT. Mizan Pustaka,2006.

Heru Sulistyo. *Analisis Kepemimpinan Spiritual Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*. Ekobis Vol.10, No.2, Juli 2009.

Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. *A Multidimensional Analysis Of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, Nursing Ethics*, Vol 19, No 4,2012.

Hudson, S.W., Hudson, W.R., Brown, D., and Botelho,F. *Standards for State Network Level Pavement Management Condition Data. Proc. Conf. Sponsored ed by Fac. Managmnt Com. of Urban Transportation Div. of ASCE, Infrastructure Condition Assessment: Art, Science, and Practical*, M. Saito, ed. ASCE, New York,2002.

Hui,, Chun, Simon S.K Lam, Kenneth K.S Law. *Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior; A Field Quasy-Experiment, Journal of Applied Psychology*, Vol 85 No 5, 2000.

Ingsih. Kusni. *Menerapkan Etos Kerja Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja*. Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan 2011.

Ima Amaliah Dkk. *Pengaruh Nilai Islam terhadap Kinerja Kerja*. Mimbar, Vol. 29, No. 2 .Desember, 2013

- Jewell, L.N & Siegal, M. *Psikologi Industri/ Organisasi Modern*. Alih Bahasa: Pudjaatmaka, A.H & Meitasari. Jakarta: Penerbit Arcan.1998.
- Joel E. Collier and Carol C. Bienstock. *Measuring Service Quality in E-Retailing*.Journal of Service Research 2006
- Juliansyah Noor . *Penelitian Ilmu Manajemen* (Jakarta: Kencana
Katz, D. (1964). *The Motivational Basis of Organizational Behavior. Behavioral Science*,2013.
- Kaya, Ahmat. *The Relationship Between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviours. Educational Sciences : Theory and Practice*. 15.3, 2015..
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. : *"The Strategy Focused. Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New. Business*, 2001.
- Kossen, Stan. *Aspek Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta:Erlangga, Edisi ketiga, 1993.
- Karakas, F. *Spirituality and performance in organizations: A literature review. Journal of business ethics*, 94(1), 2010.
- Layaman. *Sisi Gelap Teori Organizational Citizenship Behavior. Jurnal Al-Amwal* Vol 1 Periode Januari – Juni 2010
- Lee M. and Yudith S. Ball. *"Quality of Work Life: Initiating Success Full Effort in Labor Management Organization."* Jurnal Personnel Administrator ,1992.
- Lewis, A. J. ; Southern, L. L., 2001. *Swine nutrition. 2nd edition* - CRC Press
- Lips-Wiersma, M.: 2003, Making Conscious Choices in Doing Research on Workplace Spirituality, *Journal of Organisational Change Management* Vol. 16 (4), 2003.
- Luthans, Fred . *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*, PT. Andi: Yogyakarta,2006.
- Luthans,Fred.*Organizational Behavior. Sixthedition. McGraw-Hill International Edition*.Management series.New york, 1995.

- Maharani, V., Troena, E.A., Noermijati, N. *Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance study in PT. Bank Syariah Mandiri Malang East Java*. International Journal of Business and Management, 8. (17), 2013.
- May, B. E., Lau, R. S. M., & Johnson, S. K . *A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance*. Business Review, Vol. LVIII, No. 2, 1999.
- Majundar nandi Malini, Daun Debormita, Dutta Avijan. *Impact of QWL on Job Performance: A case Study on Indian Telecom Sector*. International Journal of Arts & Sciences. ISSN 1944-6934:5(6): 2012.
- Mangkunegara, Prabu A. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2002.
- Mochamad Fadlani Salam . *Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jurnal Program Magister Manajemen Pendidikan Islam. Vol 1, 2017 .
- Moorman, R. H. *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* Journal of Applied Psychology, 1991.
- Morrison, W. (1995), *Theoretical Criminology: .rom Modernity to Post Modernism*. London: Cavendish. Publishing.
- Muhadits Aljuhri . *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Lingkungan Kerja Sekolah Terhadap Motivasi Berprestasi*. Jurnal Adminisistrasi Pendidikan Vol.Xiv No.1 April 2012.
- Muhdar Hm. *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan* Penerbit: Sultan A Mai Press Iain Sultan Amai Gorontalo, 2015.
- Mulyadi, Mohammad. *Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya*. Jurnal Studi Komunikasi Dan Media Vol. 15 No. 1 .2011.
- Musta'in, M. Nadjib dan Manan, Anwar Sanusi Abdul. *A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum Indonesia*. *European Journal of Business and Management*, 6(39), 2014

- Nawawi, H. Hadafi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Gama Press, 2000.
- Ni Luh Putu Surya Astitiani. *Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2, Agustus 2016.
- Organ, D. W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1998.
- Paré, G., Tremblay, M., dan Lalonde, P. *The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of its Personnel*. Cahier du GReSI. No. 01-07, 2001.
- Pongoh, Shopiah. *Etos Kerja Guru. Faktor yang Mempengaruhi dan dipengaruhi*. CV. R.A. De. Rozarie: Jakarta, 2013
- Prihatsanti, Unika. *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Organizational Citizenship Behaviour) Pada Guru Sd Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo*. Jurnal Psikologi Undip Vol. 7, No. 1, April 2010.
- Putri Mauliza. *Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Wilayatul Hisbah Kota Banda Aceh*. Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Volume 2 Nomor 2, September 2016
- Puput Tri Komalasari Dkk. *Pengaruh Public Service Motivation Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan*. Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Tahun 2, No. 2, Agustus 2009.
- Quraish Shihab, *Tafsir al- Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Qur'an*, Jakarta: Lentera Hati, 1995.
- QS. An-Nisa': 36
- Rafsanjani. Haqiqi. *Kepemimpinan Spritual*. Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah Vol. 2, No. 1, 2017

- Rahim, Abdul Rahman. *The Effect of Islamic Leadership on Distributive Justice and Management Budget (Apb) and Employee Welfare in Islamic Universities in South Sulawesi*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 16(4), 55-63, 2014.
- Rahmawati.Desi. *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Penghargaan DanEfikasi Diri Terhadap Efektivitas Manajerial Kepala Sma Swasta Di Jakarta Timur*. Jurnal Ilmiah Educational Management Volume 6 Nomor 1 Desember 2015.
- Riggio, R.E. *Introduction to Industrial and Organization Psychology*.London : Scott, Forestman and Company, 1990.
- Robbins, Stephen P. *Organization Theory; Structure, Design and Applications*. Third Edition. Prentice Hall International mc, Singapore.2003.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta.
- Robbins, S.P., dan Coulter, M. *Management* 5th ed. Prentice Hall. Inc. New Jersey, 1996.
- Roschelle, A . *Infuences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review*. Journal of Vocational Behavior,1991.
- Sambung, Roby. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour-I Dan Organizational Citizenship Behaviour-O Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Universitas Palangka Raya)*. Analisis Manajemen Vol. 5 No. 2 Desember 2011.
- Schnake, M. *Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda*. Journal Human Relations,1991.
- Simamora, Henry , *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua*, Cetakan kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 1999.
- Shofwa, Yoiz. *Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto*. Jurnal Pro Bisnis, 6(1),2013.
- Sulistyo, Heru. *Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan*. EKOBIS, 10(2), 2009.

- Sureskiarti, Enok. *Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kinerja Perawat dalam Melaksanakan Asuhan Keperawatan di RSUD Dr. H. Soewondo Kendal*. Tesis, Program Studi Magister Keperawatan Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro, Semarang, 2015.
- Syamsul Hadi Hm. *Kepemimpinan Spiritual Solusi Mengatasi Krisis Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jurnal Lisan Al-Hal. "Volume 4 No. 1, Juni 2012"
- Taghavi, Safura., Ebrahimzadeh, Fariman., Bhramzadh, Hossein Ali., dan Masoumeh, Hosseini., (2014) "*A Study of the Relationship Between Quality of Worklife and Performance Effectiveness of High School Teachers in Shirvan*", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, ISSN : 2222-6990.
- Tasmara. Toto .*Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Taufiq,Muhyiddin Ardhiyyan. *Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Umum Syariah Dengan Etika Kerja Islam Melalui Komitmen Organisasi Dan Organization Cityzenship Behavior Di Kudus*. Equilibrium:Jurnal Ekonomi Syariah Volume 5, Nomor 1, 2017.
- Thanthawi Jauhariy, *Al- Jawahir Fi al- Qur'an al- Karim*, Beirut: Dar Ihya al- Turath al- 'Arabi, 1991.
- Titik Nurbiyati. *Pengaruh Quality Of WorkLife (Qwl) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin DanKepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Siasat Bisnis. Vol 18 No.2 Juli 2014.
- Tobroni. *Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran*. Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2005.
- Utomo, B. *Menentukan Faktor-faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan PT P*.Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Vol. 7 (2), 2002.
- Whitener. Ellen. M. *Trust In The Face Of Conflict: The Role Of Managerial Trustworthy Behavior And Organizational Context*. In Jornal Of Applied Psychology, 1998.
- Werther, William B. dan Davis, Keith , *Human Resource and Personnel Management*, 5thed., McGraw-Hill, New York, 1996.

Williams, L.J. Anderson, S.E . *Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors*.J. Manage. Vol.17 No.3,1991.

Wyatt, Thomas., and Chay Yue Wah. “Perception of QWL: a Study of Singaporean Employees Development”, Management Memo, 2001.

Zin, R. M. *Perception of professional engineers toward quality of work life and organizational commitment, a case study*. Gadjah Mada International Journal of Business, 2004.

LAMPIRAN

KUESIONER

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Kualitas Kehidupan Kerja, Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai intervening (Studi Kasus BNI Syariah di Kota Medan)

Nama :

Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan

Usia : 1. <30 tahun
2. 30-40 tahun
3. 40-55 tahun

Jenjang Pendidikan : 1.D3 Lama mengabdikan :
2.S1 1 . <10 Tahun
3.S2 2. 10-20 Tahun
3. 21-30 Tahun
4. > 30 Tahun

- Petunjuk pengisian
 - 1 = sangat tidak setuju
 - 2 = tidak setuju
 - 3 = agak setuju
 - 4 =setuju
 - 5 =sangat setuju

- Berikan tanda (V) pada jawaban anda sesuai kolom yang telah disediakan

Kode	Pernyataan	5	4	3	2	1
X.1 Kepemimpinan Spiritual						
X1.1	Pemimpin Saya Selalu Memberikan Nasehat Tentang Nilai Kejujuran.					
X1.2	Pemimpin Saya Memimpin Perusahaan Dengan Membangun Citra Sebagai Sosok Yang Jujur					
X1.3	Pemimpin Saya Menerapkan Nilai Keislaman Di Perusahaan					
X1.4	Pemimpin Saya Mampu Membagi Waktu Antara Kepentingan Pribadi Dengan Kepentingan Perusahaan					
X1.5	Pemimpin Saya Sosok Yang Taat Beragama					
X1.6	Pemimpin Saya Sering Memberikan Nasehat Di Setiap Pertemuan					
X1.7	Pemimpin Saya Menerapkan Kewajiban Berbusana Muslim Atau Berpakaian Sopan Di Kantor					
X1.8	Semangat Amal Saleh Pimpinan Mempengaruhi Kinerja Saya Di Kantor					
X1.9	Pemimpin Saya Sosok Yang Sedikit Bicara Banyak Bertindak					
X1.10	Pemimpin Saya Menjadi Sosok Panutan Bagi Karyawan					

Kode	Pernyataan	5	4	3	2	1
X2. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja						
X2.1	Saya Biasa Membuat Perencanaan Dalam Bekerja					
X2.2	Aktifitas Kerja Di luar Tupoksi Kerja Merupakan Bagian Dari Dedikasi Saya Terhadap Perusahaan					
X2.3	Saya Biasa Membangun Iklim Kerja Yang Sehat Di Tempat Kerja					
X2.4	Lingkungan Kerja Yang Baik Mempengaruhi Saya Untuk Bekerja Lebih Baik Sebagai Karyawan					
X2.5	Saya Biasa Mengevaluasi Dan Mengembangkan Kemampuan Saya Dalam Bekerja					
X2.6	Pengembangan Potensi Mempengaruhi Kinerja Saya Di Tempat Kerja					
X2.7	Saya Senang Dengan Pujian Dari Usaha Saya Megabdi Di Perusahaan Tempat Saya Bekerja					
X2.8	Saya Terbiasa Mendapat Support Dari Rekan Kerja Dan Atasan Untuk Bekerja Lebih Semangat Dan Berdedikasi Tinggi Terhadap Perusahaan					

Kode	Pernyataan	5	4	3	2	1
X3. Etos Kerja Islami						
X3.1	Saya Berusaha Menjadi Karyawan Teladan Bagi Teman Kerja Saya					
X3.2	Saya Melakukan Pekerjaan Tanpa Menunggu Perintah Atasan					
X3.3	Sikap Baik Dan Bermanfaat Mempengaruhi Saya Untuk Bekerja Lebih					
X3.4	Saya Bekerja Dengan Sungguh-Sungguh Dengan Niat Mulia Memberikan Pelayanan					
X3.5	Saya Berusaha Bekerja Dengan Teliti					
X3.6	Pimpinan Berharap Saya Memberi Contoh Tentang Cara Bekerja Yang Baik Kepada Karyawan Yang Lain					
X3.7	Sikap Bertanggung Jawab Mempengaruhi Kinerja Saya Di Tempat Kerja					
X3.8	Saya Siap Menerima Kritik Dan Sangsi Dari Menurunnya Kinerja Saya					
X3.9	Saya Siap Untuk Meningkatkan Kualitas Kerja Demi Kemajuan Perusahaan Tempat Saya Bekerja					
X3.10	Sikap Untuk Selalu Melakukan Yang Terbaik Mempengaruhi Saya Untuk Bekerja Lebih Di Luar Peran Saya Sebagai Karyawan					

Kode	Pernyataan	5	4	3	2	1
Y1. Organizational Citizenship Behavior						
Y1.1	Saya Bersedia Membantu Rekan Kerja Dalam Menyelesaikan Pekerjaannya					
Y1.2	Saya Sering Membantu Pimpinan Dalam Menyelesaikan Pekerjaannya					
Y1.3	Saya Siap Memberikan Bantuan Kepada Rekan Kerja Saya Tanpa Dibayar					
Y1.4	Saya Siap Mengemban Amanah Lain Diluar Tugas Saya					
Y1.5	Saya Siap Meluangkan Waktu Libur Saya Untuk Kepentingan Perusahaan					
Y1.6	Saya Siap Menggantikan Teman Kerja Saya Saat Rekan Tersebut Sedang Berhalangan					
Y1.7	Kesediaan Saya Berkorban Dikantor Mempengaruhi Kinerja Saya					
Y1.8	Saya Selalu Berpikir Positif Ketika Ada Rekan Kerja Yang Iri Dengan Pencapaian Saya					
Y1.9	Saya Siap Membantu Rekan Menghadapi Masalah Pekerjaannya					

Kode	Pernyataan	5	4	3	2	1
Y2. Kinerja						
Y2.1	Saya Siap Meningkatkan Kinerja Saya Sesuai Standar Yang Ditetapkan Perusahaan					
Y2.2	Jika Ada Kesempatan, Saya Siap Mengembangkan Karir Dengan Mengikuti Seminar Dan Pelatihan					
Y2.3	Jika Ada Kesempatan, Saya Siap Untuk Meningkatkan Kinerja Dengan Kuliah Di Jenjang Yang Lebih Tinggi					
Y2.4	Saya Selalu Menjaga Sikap Saya Untuk Kinerja Yang Lebih					
Y2.5	Saya Selalu Menjaga Kerapian, Tampilan Fisik, Serta Kebiasaan Datang Tepat Waktu					
Y2.6	Saya Selalu Mengevaluasi Baik Kinerja Saya					
Y2.7	Saya Selalu Memotivasi Diri Dan Rekan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja					
Y2.8	Keinginan Bekerja Lebih Di Luar Peran Sebagai Karyawan Mempengaruhi Kinerja Saya Secara Psikologis					
Y2.9	Kepemimpinan Yang Baik Dapat Meningkatkan Kinerja Saya Dalam bekerja					
Y2.10	Ketika Berprestasi Saya Merasa Pantas Mendapat Penghargaan Dari Perusahaan Tempat Saya Bekerja					

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

Correlations

		X1#1	X1#2	X1#3	X1#4	X1#5	X1#6	X1#7	X1#8	X1#9	X1#10	TOTAL_X1
X1#1	Pearson Correlation		.640*	.737*	.515*	.535*	.726*	.592*	.518*	.498*	.562**	.799**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X1#2	Pearson Correlation	.640*		.641*	.519*	.519*	.569*	.525*	.596*	.387*	.338**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X1#3	Pearson Correlation	.737*	.641*		.627*	.750*	.714*	.583*	.561*	.549*	.588**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X1#4	Pearson Correlation	.515*	.519*	.627*		.558*	.517*	.404*	.528*	.566*	.574**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X1#5	Pearson Correlation	.535*	.519*	.750*	.558*		.575*	.474*	.457*	.497*	.555**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X1#6	Pearson Correlation	.726*	.569*	.714*	.517*	.575*		.682*	.544*	.624*	.706**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X1#7	Pearson Correlation	.592*	.525*	.583*	.404*	.474*	.682*		.609*	.535*	.551**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X1#8	Pearson Correlation	.518**	.596**	.561**	.528**	.457**	.544**	.609**		.491**	.450**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X1#9	Pearson Correlation	.498*	.387*	.549*	.566*	.497*	.624*	.535*	.491*		.820**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X1#10	Pearson Correlation	.562*	.338*	.588*	.574*	.555*	.706*	.551*	.450*	.820*		.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131

TOTAL_X	Pearson											
1	Correlation	.799*	.725*	.857*	.755*	.751*	.847*	.762*	.741*	.775*	.795**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	131	100.0
	Excluded ^a	0	0
	Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1#1	4.3053	.61885	131
X1#2	4.4656	.64805	131
X1#3	4.2595	.65148	131
X1#4	4.0992	.82140	131
X1#5	4.1679	.63431	131
X1#6	4.2214	.63597	131
X1#7	4.2137	.72332	131
X1#8	4.2214	.74720	131
X1#9	3.9847	.76445	131
X1#10	4.0763	.75057	131

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1#1	37.7099	24.715	.752	.918
X1#2	37.5496	25.019	.661	.922
X1#3	37.7557	24.063	.819	.914
X1#4	37.9160	23.631	.678	.922
X1#5	37.8473	24.930	.693	.920
X1#6	37.7939	24.257	.808	.915
X1#7	37.8015	24.237	.697	.920
X1#8	37.7939	24.242	.669	.922
X1#9	38.0305	23.845	.709	.920
X1#10	37.9389	23.781	.735	.918

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
42.0153	29.723	5.45187	10

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Correlations

		X2#1	X2#2	X2#3	X2#4	X2#5	X2#6	X2#7	X2#8	TOTAL_X 2
X2#1	Pearson Correlation		.482 [*]	.596 [*]	.532 [*]	.536 [*]	.486 [*]	.194 [*]	.413 [*]	.731 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.026	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X2#2	Pearson Correlation	.482 [*]		.540 [*]	.322 [*]	.532 [*]	.517 [*]	.330 [*]	.401 [*]	.732 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X2#3	Pearson Correlation	.596 [*]	.540 [*]		.457 [*]	.624 [*]	.623 [*]	.375 [*]	.356 [*]	.798 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X2#4	Pearson Correlation	.532 [*]	.322 [*]	.457 [*]		.538 [*]	.555 [*]	.179 [*]	.370 [*]	.671 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.041	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X2#5	Pearson Correlation	.536*	.532*	.624*	.538*		.666*	.255*	.507*	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.003	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X2#6	Pearson Correlation	.486*	.517*	.623*	.555*	.666*		.156	.370*	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.076	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X2#7	Pearson Correlation	.194*	.330*	.375*	.179*	.255*	.156		.389*	.541**
	Sig. (2-tailed)	.026	.000	.000	.041	.003	.076		.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X2#8	Pearson Correlation	.413*	.401*	.356*	.370*	.507*	.370*	.389*		.674**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.731*	.732*	.798*	.671*	.808*	.748*	.541*	.674*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

N	131	131	131	131	131	131	131	131	131
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	131	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2#1	4.2443	.62131	131
X2#2	4.1450	.70298	131
X2#3	4.2901	.63837	131
X2#4	4.4809	.57313	131
X2#5	4.2595	.63956	131
X2#6	4.2824	.58540	131
X2#7	3.8015	.78857	131
X2#8	4.0916	.66159	131

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2#1	29.3511	10.645	.637	.833
X2#2	29.4504	10.311	.622	.835
X2#3	29.3053	10.260	.720	.823
X2#4	29.1145	11.102	.571	.841
X2#5	29.3359	10.209	.732	.822
X2#6	29.3130	10.724	.664	.831
X2#7	29.7939	11.088	.362	.871
X2#8	29.5038	10.760	.556	.842

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.5954	13.612	3.68944	8

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS ETOS KERJA ISLAMI

Correlations

		X3# 1	X3# 2	X3# 3	X3# 4	X3# 5	X3# 6	X3# 7	X3# 8	X3# 9	3#10	TOTAL_X 3_
X3#1	Pearson Correlation		.708*	.709*	.631*	.587*	.491*	.561*	.584*	.522*	.618**	.810**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X3#2	Pearson Correlation	.708*		.700*	.591*	.552*	.528*	.561*	.553*	.519*	.629**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X3#3	Pearson Correlation	.709*	.700*		.690*	.708*	.567*	.621*	.547*	.632*	.585**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X3#4	Pearson Correlation	.631*	.591*	.690*		.751*	.540*	.575*	.421*	.611*	.562**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131

X3#5	Pearson Correlation	.587*	.552*	.708*	.751*		.590*	.750*	.480*	.700*	.504**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X3#6	Pearson Correlation	.491*	.528*	.567*	.540*	.590*		.581*	.542*	.564*	.453**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X3#7	Pearson Correlation	.561*	.561*	.621*	.575*	.750*	.581*		.562*	.568*	.474**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X3#8	Pearson Correlation	.584*	.553*	.547*	.421*	.480*	.542*	.562*		.615*	.561**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X3#9	Pearson Correlation	.522*	.519*	.632*	.611*	.700*	.564*	.568*	.615*		.498**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
X3#10	Pearson Correlation	.618*	.629*	.585*	.562*	.504*	.453*	.474*	.561*	.498*		.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131

Item Statistics

	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
TOTAL_X3	Pearson	.810*	.802*	.854*	.805*	.837*	.740*	.790*	.740*	.786*	.748**	1
	Correlati	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
	on											
	Sig. (2-	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	tailed)											
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

	N	%
Valid	131	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	10

	Mean	Std. Deviation	N
X3#1	4.3130	.58288	131
X3#2	4.2290	.58920	131
X3#3	4.3588	.58268	131
X3#4	4.4122	.56664	131
X3#5	4.4275	.59524	131
X3#6	4.2672	.59257	131
X3#7	4.3893	.58930	131
X3#8	4.2672	.56602	131
X3#9	4.3740	.57293	131
X3#10	4.2595	.62742	131

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3#1	38.9847	17.477	.760	.925
X3#2	39.0687	17.480	.749	.926
X3#3	38.9389	17.242	.813	.923
X3#4	38.8855	17.610	.754	.926
X3#5	38.8702	17.252	.791	.924
X3#6	39.0305	17.799	.674	.930
X3#7	38.9084	17.545	.734	.927
X3#8	39.0305	17.953	.677	.929
X3#9	38.9237	17.671	.731	.927
X3#10	39.0382	17.560	.678	.930

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
43.2977	21.518	4.63879	10

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Correlations

		Y1#1	Y1#2	Y1#3	Y1#4	Y1#5	Y1#6	Y1#7	Y1#8	Y1#9	TOTAL_Y 1
Y1#1	Pearson Correlation		.669 **	.760 **	.572 **	.455 **	.600 **	.563 **	.595 **	.693 **	.797**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y1#2	Pearson Correlation	.669 **		.701 **	.612 **	.577 **	.541 **	.521 **	.609 **	.568 **	.799**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y1#3	Pearson Correlation	.760 **	.701 **		.578 **	.521 **	.612 **	.568 **	.675 **	.660 **	.828**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y1#4	Pearson Correlation	.572 **	.612 **	.578 **		.641 **	.511 **	.614 **	.543 **	.590 **	.791**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y1#5	Pearson Correlation	.455**	.577**	.521*	.641**		.548**	.662**	.555**	.536**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y1#6	Pearson Correlation	.600**	.541**	.612**	.511**	.548**		.700**	.691**	.647**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y1#7	Pearson Correlation	.563**	.521**	.568**	.614**	.662**	.700**		.527**	.620**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y1#8	Pearson Correlation	.595**	.609**	.675**	.543**	.555**	.691**	.527**		.607**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y1#9	Pearson Correlation	.693**	.568**	.660**	.590**	.536**	.647**	.620**	.607**		.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000

	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
TOTAL_Y	Pearson	.797	.799	.828	.791	.786	.807	.813	.797	.807	1
1	Correlation	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

	N	%
Valid	131	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1#1	4.3435	.57874	131
Y1#2	4.1374	.73131	131
Y1#3	4.3130	.68032	131
Y1#4	4.0611	.77217	131
Y1#5	3.7939	.94232	131
Y1#6	4.0916	.70657	131
Y1#7	3.9313	.85206	131
Y1#8	4.1603	.71054	131
Y1#9	4.2290	.62714	131

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1#1	32.7176	23.481	.751	.919
Y1#2	32.9237	22.379	.739	.918
Y1#3	32.7481	22.528	.780	.916
Y1#4	33.0000	22.154	.726	.919
Y1#5	33.2672	21.074	.701	.923
Y1#6	32.9695	22.491	.752	.917
Y1#7	33.1298	21.421	.745	.918
Y1#8	32.9008	22.536	.739	.918
Y1#9	32.8321	23.064	.759	.918

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37.0611	28.027	5.29405	9

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KINERJA

Correlations

		Y2# 1	Y2# 2	Y2# 3	Y2# 4	Y2# 5	Y2# 6	Y2# 7	Y2# 8	Y2#9	Y2 #10	TOTAL_ Y2
Y2#1	Pearson Correlati on		.616 [*]	.481 [*]	.612 [*]	.728 [*]	.361 [*]	.575 [*]	.411 [*]	.447 ^{**}	.279 ^{**}	.731 ^{**}
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y2#2	Pearson Correlati on	.616 [*]		.674 [*]	.711 [*]	.561 [*]	.598 [*]	.689 [*]	.489 [*]	.596 ^{**}	.445 [*]	.845 ^{**}
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y2#3	Pearson Correlati on	.481 [*]	.674 [*]		.617 [*]	.417 [*]	.561 [*]	.611 [*]	.424 [*]	.401 ^{**}	.452 ^{**}	.750 ^{**}
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y2#4	Pearson Correlati on	.612 [*]	.711 [*]	.617 [*]		.555 [*]	.616 [*]	.708 [*]	.418 [*]	.607 ^{**}	.498 ^{**}	.839 ^{**}
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y2#5	Pearson Correlation	728 [*]	561 [*]	417 [*]	555 [*]		405 [*]	503 [*]	318 [*]	446 ^{**}	378 ^{**}	708 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000		000	000	000	000	000	000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y2#6	Pearson Correlation	361 [*]	598 [*]	561 [*]	616 [*]	405 [*]		690 [*]	484 [*]	474 ^{**}	429 ^{**}	746 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000		000	000	000	000	000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y2#7	Pearson Correlation	575 [*]	689 [*]	611 [*]	708 [*]	503 [*]	690 [*]		588 [*]	581 ^{**}	534 ^{**}	860 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000		000	000	000	000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y2#8	Pearson Correlation	411 [*]	489 [*]	424 [*]	418 [*]	318 [*]	484 [*]	588 [*]		449 ^{**}	383 ^{**}	659 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	000		000	000	000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y2#9	Pearson Correlation	447 [*]	596 [*]	401 [*]	607 [*]	446 [*]	474 [*]	581 [*]	449 [*]		589 ^{**}	738 ^{**}

	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	000	000		000	000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
Y2#10	Pearson Correlation	279 ⁺ _*	445 ⁺ _*	452 ⁺ _*	498 ⁺ _*	378 ⁺ _*	429 ⁺ _*	534 ⁺ _*	383 ⁺ _*	589 ^{**}		661 ^{**} _*
	Sig. (2-tailed)	001	000	000	000	000	000	000	000	000		000
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131
TOTAL_Y2	Pearson Correlation	731 ⁺ _*	845 ⁺ _*	750 ⁺ _*	839 ⁺ _*	708 ⁺ _*	746 ⁺ _*	860 ⁺ _*	659 ⁺ _*	738 ^{**}	661 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	
	N	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	131	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability
Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2#1	4.3130	.64550	131
Y2#2	4.3206	.63570	131
Y2#3	4.3664	.69289	131
Y2#4	4.3359	.62770	131
Y2#5	4.3664	.70390	131
Y2#6	4.2137	.66804	131
Y2#7	4.2137	.66804	131
Y2#8	4.0763	.66354	131
Y2#9	4.4122	.64295	131
Y2#10	4.2366	.65436	131

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2#1	38.5420	20.435	.661	.908
Y2#2	38.5344	19.774	.802	.900
Y2#3	38.4885	20.021	.679	.907
Y2#4	38.5191	19.867	.795	.900
Y2#5	38.4885	20.252	.625	.910
Y2#6	38.6412	20.201	.676	.907
Y2#7	38.6412	19.447	.817	.898
Y2#8	38.7786	20.804	.572	.913
Y2#9	38.4427	20.402	.670	.907
Y2#10	38.6183	20.838	.576	.912

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
42.8550	24.710	4.97087	10

MODEL PENGUKURAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

Raw Data from file 'D:\AMOUR OKT 2019\LATIHAN.psf'

Sample Size = 131

Latent Variables X1 X2 X3 Y1 Y2

Relationships

X11 - X10 = X1

Path Diagram

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X15 AND X13 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X18 AND X12 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X18 AND X17 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X10 AND X12 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X10 AND X19 TO FREE

End of Problem

Sample Size = 131

Covariance Matrix

X11	X12	X13	X14	X15	X16
-----	-----	-----	-----	-----	-----
	X11	0.38			
	X12	0.26	0.42		
	X13	0.30	0.27	0.42	
	X14	0.26	0.28	0.34	0.67
	X15	0.21	0.21	0.31	0.29
0.40					
	X16	0.29	0.23	0.30	0.27
0.23	0.40				
	X17	0.27	0.25	0.27	0.24
0.22	0.31				
	X18	0.24	0.29	0.27	0.32
0.22	0.26				

	X19	0.24	0.19	0.27	0.36
0.24	0.30				
	X10	0.26	0.16	0.29	0.35
0.26	0.34				

Covariance Matrix

	X17	X18	X19	X10
	-----	-----	-----	-----
X17	0.52			
X18	0.33	0.56		
X19	0.30	0.28	0.58	
X10	0.30	0.25	0.47	0.56

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

X11 = 0.51*X1, Errorvar.= 0.12 , R² = 0.69

(0.045) (0.018)

11.37 6.71

X12 = 0.46*X1, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.52

(0.050) (0.027)

9.23 7.35

X13 = 0.55*X1, Errorvar.= 0.12 , R² = 0.72

(0.047) (0.018)

11.85 6.43

X14 = 0.56*X1, Errorvar.= 0.37 , R² = 0.46

(0.065) (0.048)

8.54 7.55

$$X15 = 0.44 \cdot X1, \text{ Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.49$$

$$(0.050) \quad (0.028)$$

$$8.83 \quad 7.40$$

$$X16 = 0.55 \cdot X1, \text{ Errorvar.} = 0.10, R^2 = 0.75$$

$$(0.045) \quad (0.016)$$

$$12.16 \quad 6.24$$

$$X17 = 0.52 \cdot X1, \text{ Errorvar.} = 0.25, R^2 = 0.52$$

$$(0.056) \quad (0.034)$$

$$9.35 \quad 7.38$$

$$X18 = 0.49 \cdot X1, \text{ Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.42$$

$$(0.060) \quad (0.043)$$

$$8.05 \quad 7.58$$

$$X19 = 0.52 \cdot X1, \text{ Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.46$$

$$(0.061) \quad (0.042)$$

$$8.50 \quad 7.48$$

$$X10 = 0.56 \cdot X1, \text{ Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.57$$

$$(0.056) \quad (0.032)$$

$$9.91 \quad 7.19$$

$$\text{Error Covariance for } X15 \text{ and } X13 = 0.065$$

$$(0.018)$$

$$3.67$$

$$\text{Error Covariance for } X18 \text{ and } X12 = 0.048$$

$$(0.023)$$

$$2.11$$

$$\text{Error Covariance for } X18 \text{ and } X17 = 0.075$$

$$(0.027)$$

$$2.77$$

$$\text{Error Covariance for } X10 \text{ and } X12 = -0.06$$

$$(0.017)$$

-3.92

Error Covariance for X10 and X19 = 0.16

(0.031)

5.25

Correlation Matrix of Independent Variables

X1

1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 30

Minimum Fit Function Chi-Square = 62.71 (P = 0.00043)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 64.79

(P = 0.00023)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 34.79

90 Percent Confidence Interval for NCP = (15.35 ; 61.97)

Minimum Fit Function Value = 0.48

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.27

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.12 ; 0.48)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.094

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.063 ; 0.13)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.013

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.88

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.73 ; 1.09)

ECVI for Saturated Model = 0.85

ECVI for Independence Model = 15.02

Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of

Freedom = 1932.07

Independence AIC = 1952.07

Model AIC = 114.79

Saturated AIC = 110.00

Independence CAIC = 1990.82

Model CAIC = 211.67

Saturated CAIC = 323.14

Normed Fit Index (NFI) = 0.97

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.65

Comparative Fit Index (CFI) = 0.98

Incremental Fit Index (IFI) = 0.98

Relative Fit Index (RFI) = 0.95

Critical N (CN) = 106.50

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.023

Standardized RMR = 0.044

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.91

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.50

MODEL PENGUKURAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

Raw Data from file 'D:\AMOUR OKT 2019\LATIHAN.psf'

Sample Size = 131

Latent Variables X1 X2 X3 Y1 Y2

Relationships

X21 - X28 = X2

Path Diagram

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X28 AND X27 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X27 AND X23 TO FREE

End of Problem

Sample Size = 131

Covarianc Matrix					
X21	X22	X23	X24	X25	X26
-----	-----	-----	-----	-----	-----
	X21	0.39			
	X22	0.21	0.49		
	X23	0.24	0.24	0.41	
	X24	0.19	0.13	0.17	0.33
	X25	0.21	0.24	0.25	0.20
0.41	X26	0.18	0.21	0.23	0.19
0.25	0.34				
	X27	0.10	0.18	0.19	0.08
0.13	0.07				
	X28	0.17	0.19	0.15	0.14
0.21	0.14				

Covariance Matrix

	X27	X28
	-----	-----
X27	0.62	
X28	0.20	0.44

Number of Iterations = 8

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

X21 = 0.44*X2, Errorvar.= 0.20 , R² = 0.49

(0.050) (0.028)

8.81 7.08

X22 = 0.46*X2, Errorvar.= 0.29 , R² = 0.42

(0.058) (0.039)

7.91 7.34

X23 = 0.49*X2, Errorvar.= 0.16 , R² = 0.60

(0.049) (0.025)

10.07 6.53

X24 = 0.37*X2, Errorvar.= 0.19 , R² = 0.42

(0.047) (0.026)

7.96 7.33

X25 = 0.53*X2, Errorvar.= 0.13 , R² = 0.68

(0.048) (0.022)

10.99 5.96

X26 = 0.46*X2, Errorvar.= 0.13 , R² = 0.62

(0.045) (0.020)

10.32 6.41

X27 = 0.22*X2, Errorvar.= 0.59 , R² = 0.078

(0.074) (0.073)

3.03 8.05

X28 = 0.36*X2, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.30

(0.056) (0.040)

6.40 7.64

Error Covariance for X27 and X23 = 0.092
(0.030)
3.07

Error Covariance for X28 and X27 = 0.14
(0.039)
3.59

Correlation Matrix of Independent Variables

X2

1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 18

Minimum Fit Function Chi-Square = 32.44 (P = 0.020)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 28.94 (P = 0.049)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 10.94

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.047 ; 29.72)

Minimum Fit Function Value = 0.25

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.084

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.00036 ; 0.23)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.068

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0045 ; 0.11)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.24

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.50
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.42 ; 0.64)
 ECVI for Saturated Model = 0.55
 ECVI for Independence Model = 6.04
 Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of
 Freedom = 768.67
 Independence AIC = 784.67
 Model AIC = 64.94
 Saturated AIC = 72.00
 Independence CAIC = 815.67
 Model CAIC = 134.70
 Saturated CAIC = 211.51
 Normed Fit Index (NFI) = 0.96
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.62
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
 Relative Fit Index (RFI) = 0.93
 Critical N (CN) = 140.50

 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.021
 Standardized RMR = 0.045
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.89
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.47

MODEL PENGUKURAN ETOS KERJA ISLAMI

Raw Data from file 'D:\AMOUR OKT 2019\LATIHAN.psf'

Sample Size = 131

Latent Variables X1 X2 X3 Y1 Y2

Relationships

X31 - X310 = X3

Path Diagram

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X32 AND X31 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X35 AND X32 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X35 AND X34 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X37 AND X35 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X38 AND X34 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X38 AND X35 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X39 AND X35 TO FREE

End of Problem

Sample Size = 131

Covariance Matrix

X31	X32	X33	X34	X35	X36
-----	-----	-----	-----	-----	-----
	X31	0.34			
	X32	0.24	0.35		
	X33	0.24	0.24	0.34	
	X34	0.21	0.20	0.23	0.32
	X35	0.20	0.19	0.25	0.25
0.35					
	X36	0.17	0.18	0.20	0.18
0.21	0.35				

	X37	0.19	0.19	0.21	0.19
0.26	0.20				
	X38	0.19	0.18	0.18	0.14
0.16	0.18				
	X39	0.17	0.18	0.21	0.20
0.24	0.19				
	X310	0.23	0.23	0.21	0.20
0.19	0.17				

Covariance Matrix

	X37	X38	X39	X310
	-----	-----	-----	-----
X37	0.35			
X38	0.19	0.32		
X39	0.19	0.20	0.33	
X310	0.18	0.20	0.18	0.39

Number of Iterations = 12

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

X31 = 0.46*X3, Errorvar.= 0.13 , $R^2 = 0.62$

(0.044) (0.018)

10.51 7.10

X32 = 0.45*X3, Errorvar.= 0.14 , $R^2 = 0.60$

(0.044) (0.020)

10.23 7.15

X33 = 0.49*X3, Errorvar.= 0.099 , $R^2 = 0.71$

(0.042) (0.015)

11.69 6.70

X34 = 0.45*X3, Errorvar.= 0.12 , $R^2 = 0.63$

(0.042) (0.017)

10.66	6.78
X35 = 0.48*X3, Errorvar.= 0.13 , R ² = 0.64	
(0.045)	(0.019)
10.62	6.92
X36 = 0.41*X3, Errorvar.= 0.18 , R ² = 0.49	
(0.046)	(0.024)
8.90	7.55
X37 = 0.43*X3, Errorvar.= 0.16 , R ² = 0.54	
(0.045)	(0.021)
9.62	7.38
X38 = 0.42*X3, Errorvar.= 0.15 , R ² = 0.54	
(0.044)	(0.020)
9.51	7.14
X39 = 0.43*X3, Errorvar.= 0.14 , R ² = 0.57	
(0.044)	(0.019)
9.92	7.30
X310 = 0.45*X3, Errorvar.= 0.19 , R ² = 0.51	
(0.049)	(0.026)
9.19	7.50
Error Covariance for X32 and X31 = 0.034	
	(0.014)
	2.40
Error Covariance for X35 and X32 = -0.01	
	(0.0100)
	-1.43
Error Covariance for X35 and X34 = 0.038	
	(0.012)
	3.20
Error Covariance for X37 and X35 = 0.057	

(0.014)
 4.04
 Error Covariance for X38 and X34 = -0.05
 (0.014)
 -3.89
 Error Covariance for X38 and X35 = -0.04
 (0.012)
 -3.60
 Error Covariance for X39 and X35 = 0.034
 (0.012)
 2.79

Correlation Matrix of Independent Variables

X3

 1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 28

Minimum Fit Function Chi-Square = 37.86 (P = 0.10)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 38.35

(P = 0.092)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 10.35

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 30.72)

Minimum Fit Function Value = 0.29

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.080

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.24)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.053

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.092)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.42

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.71
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.63 ; 0.87)
ECVI for Saturated Model = 0.85
ECVI for Independence Model = 15.78
Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of
Freedom = 2031.58
Independence AIC = 2051.58
Model AIC = 92.35
Saturated AIC = 110.00
Independence CAIC = 2090.33
Model CAIC = 196.98
Saturated CAIC = 323.14
Normed Fit Index (NFI) = 0.98
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.61
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 0.97
Critical N (CN) = 166.76
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.012
Standardized RMR = 0.034
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.89
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.48

MODEL PENGUKURAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Raw Data from file 'D:\AMOUR OKT 2019\LATIHAN.psf'

Sample Size = 131

Latent Variables X1 X2 X3 Y1 Y2

Relationships

Y11 - Y19 = Y1

Path Diagram

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y13 AND Y11 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y15 AND Y11 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y15 AND Y14 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y17 AND Y15 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y17 AND Y16 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y18 AND Y16 TO FREE

End of Problem

Sample Size = 131

Covariance Matrix

Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16
-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Y11	0.33			
	Y12	0.28	0.53		
	Y13	0.30	0.35	0.46	
	Y14	0.26	0.35	0.30	0.60
	Y15	0.25	0.40	0.33	0.47
0.89					

	Y16	0.25	0.28	0.29	0.28
0.37	0.50				
	Y17	0.28	0.32	0.33	0.40
0.53	0.42				
	Y18	0.24	0.32	0.33	0.30
0.37	0.35				
	Y19	0.25	0.26	0.28	0.29
0.32	0.29				

Covariance Matrix

	Y17	Y18	Y19
	-----	-----	-----
Y17	0.73		
Y18	0.32	0.50	
Y19	0.33	0.27	0.39

Number of Iterations = 10

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$Y11 = 0.48*Y1, \text{ Errorvar.} = 0.11, R^2 = 0.68$$

(0.043) (0.017)

11.10 6.22

$$Y12 = 0.58*Y1, \text{ Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.63$$

(0.055) (0.029)

10.58 6.86

$$Y13 = 0.57*Y1, \text{ Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.70$$

(0.050) (0.023)

11.37 6.15

$$Y14 = 0.57*Y1, \text{ Errorvar.} = 0.28, R^2 = 0.54$$

$$(0.060) \quad (0.038)$$

$$9.46 \quad 7.18$$

$$Y15 = 0.65*Y1, \text{ Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.49$$

$$(0.074) \quad (0.061)$$

$$8.82 \quad 7.24$$

$$Y16 = 0.52*Y1, \text{ Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.54$$

$$(0.055) \quad (0.031)$$

$$9.50 \quad 7.35$$

$$Y17 = 0.61*Y1, \text{ Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.52$$

$$(0.066) \quad (0.047)$$

$$9.25 \quad 7.38$$

$$Y18 = 0.54*Y1, \text{ Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.58$$

$$(0.054) \quad (0.030)$$

$$10.00 \quad 7.05$$

$$Y19 = 0.50*Y1, \text{ Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.64$$

$$(0.047) \quad (0.021)$$

$$10.72 \quad 6.80$$

$$\text{Error Covariance for Y13 and Y11} = 0.026$$

$$(0.015)$$

$$1.71$$

$$\text{Error Covariance for Y15 and Y11} = -0.05$$

$$(0.020)$$

$$-2.50$$

$$\text{Error Covariance for Y15 and Y14} = 0.069$$

$$(0.034)$$

$$2.04$$

$$\text{Error Covariance for Y17 and Y15} = 0.10$$

$$(0.035)$$

2.84
 Error Covariance for Y17 and Y16 = 0.10
 (0.026)
 3.86
 Error Covariance for Y18 and Y16 = 0.069
 (0.022)
 3.21

Correlation Matrix of Independent Variables

Y1

 1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 21
 Minimum Fit Function Chi-Square = 32.52 (P = 0.052)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 32.13
 (P = 0.057)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 11.13
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 30.52)
 Minimum Fit Function Value = 0.25
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.086
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.23)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.064
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.11)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.28

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.62
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.53 ; 0.77)
ECVI for Saturated Model = 0.69
ECVI for Independence Model = 13.31
Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of
Freedom = 1711.89
Independence AIC = 1729.89
Model AIC = 80.13
Saturated AIC = 90.00
Independence CAIC = 1764.76
Model CAIC = 173.13
Saturated CAIC = 264.38
Normed Fit Index (NFI) = 0.98
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.57
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.97
Critical N (CN) = 156.63
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.018
Standardized RMR = 0.031
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.89
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.44

MODEL PENGUKURAN KINERJA

Raw Data from file 'D:\AMOUR OKT 2019\LATIHAN.psf'

Sample Size = 131

Latent Variables X1 X2 X3 Y1 Y2

Relationships

Y21 - Y210 = Y2

Path Diagram

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y25 AND Y21 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y26 AND Y21 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y210 AND Y21 TO FREE

End of Problem

Sample Size = 131

Covariance Matrix

	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Y21	0.42				
	Y22	0.25	0.40			
	Y23	0.22	0.30	0.48		
	Y24	0.25	0.28	0.27	0.39	
0.50	Y25	0.33	0.25	0.20	0.25	
	Y26	0.16	0.25	0.26	0.26	0.26
0.19	0.45					
	Y27	0.25	0.29	0.28	0.30	
0.24	0.31					
	Y28	0.18	0.21	0.19	0.17	
0.15	0.21					

	Y29	0.19	0.24	0.18	0.25
0.20	0.20				
	Y210	0.12	0.19	0.20	0.20
0.17	0.19				

Covariance Matrix

Y27	Y28	Y29	Y210	
-----	-----	-----	-----	
Y27	0.45			
Y28	0.26	0.44		
Y29	0.25	0.19	0.41	
Y210	0.23	0.17	0.25	0.43

Number of Iterations = 28

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

Y21 = 0.45*Y2, Errorvar.= 0.21 , R² = 0.49

(0.051) (0.028)

8.89 7.49

Y22 = 0.53*Y2, Errorvar.= 0.12 , R² = 0.69

(0.046) (0.018)

11.48 6.81

Y23 = 0.50*Y2, Errorvar.= 0.23 , R² = 0.53

(0.053) (0.030)

9.44 7.44

Y24 = 0.52*Y2, Errorvar.= 0.12 , R² = 0.70

(0.045) (0.018)

11.58 6.77

Y25 = 0.43*Y2, Errorvar.= 0.31	, R ² = 0.38
(0.057)	(0.040)
7.53	7.67
Y26 = 0.50*Y2, Errorvar.= 0.20	, R ² = 0.56
(0.051)	(0.027)
9.73	7.25
Y27 = 0.57*Y2, Errorvar.= 0.12	, R ² = 0.74
(0.047)	(0.018)
12.10	6.48
Y28 = 0.40*Y2, Errorvar.= 0.28	, R ² = 0.37
(0.054)	(0.036)
7.47	7.74
Y29 = 0.45*Y2, Errorvar.= 0.21	, R ² = 0.48
(0.050)	(0.028)
8.85	7.55
Y210 = 0.40*Y2, Errorvar.= 0.27	, R ² = 0.38
(0.053)	(0.035)
7.51	7.67
Error Covariance for Y25 and Y21 = 0.13	
	(0.027)
	4.76
Error Covariance for Y26 and Y21 = -0.06	
	(0.017)
	-3.66
Error Covariance for Y210 and Y21 = -0.07	
	(0.019)
	-3.54

Correlation Matrix of Independent Variables

Y2

1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 32

Minimum Fit Function Chi-Square = 51.63 (P = 0.015)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 48.96
(P = 0.028)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 16.96

90 Percent Confidence Interval for NCP = (1.94 ; 39.93)

Minimum Fit Function Value = 0.40

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.13

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.015 ; 0.31)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.064

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.022 ; 0.098)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.25

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.73

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.61 ; 0.91)

ECVI for Saturated Model = 0.85

ECVI for Independence Model = 12.88

Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees
of Freedom = 1654.77

Independence AIC = 1674.77

Model AIC = 94.96
Saturated AIC = 110.00
Independence CAIC = 1713.52
Model CAIC = 184.09
Saturated CAIC = 323.14
Normed Fit Index (NFI) = 0.97
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.98
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.69
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
Relative Fit Index (RFI) = 0.96
Critical N (CN) = 135.69
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.017
Standardized RMR = 0.040
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.54

MODEL PATH

Raw Data from file 'D:\AMOUR OKT 2019 PATH\LATIHAN.psf'

Sample Size = 131

Relationships

Y1 = X1 X2 X3

Y2 = Y1

Path Diagram

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y2 AND Y1 TO FREE

End of Problem

Sample Size = 131

Covariance Matrix

Y1	Y2	X1	X2	X3	
-----	-----	-----	-----	-----	
Y1	0.21				
Y2	0.18	0.21			
X1	0.13	0.13	0.22		
X2	0.19	0.20	0.15	0.23	
X3	0.15	0.15	0.11	0.16	0.14

Number of Iterations = 4

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

$$Y1 = -0.0074X1 + 0.47X2 + 0.53X3, \text{ Errorvar.} = 0.047, R^2 = 0.78$$

	(0.036)	(0.064)	(0.076)
(0.0059)			
	-0.21	7.38	6.97
7.97			

$$Y2 = 1.05Y1, \text{ Errorvar.} = 0.073, R^2 = 0.66$$

(0.059)	(0.011)
17.97	6.89

$$\text{Error Covariance for Y2 and Y1} = -0.05$$

(0.0071)
-6.34

Reduced Form Equations

$$Y1 = -0.0074X1 + 0.47X2 + 0.53X3, \text{ Errorvar.} = 0.047, R^2 = 0.78$$

(0.036)	(0.064)	(0.076)
-0.21	7.38	6.97

$$Y2 = -0.0078X1 + 0.50X2 + 0.56X3, \text{ Errorvar.} = 0.030, R^2 = 0.86$$

(0.037)	(0.066)	(0.078)
-0.21	7.58	7.14

Covariance Matrix of Independent Variables

	X1	X2	X3
	-----	-----	-----
X1	0.22		
	(0.03)		
	7.97		

X2	0.15	0.23	
	(0.02)	(0.03)	
	6.35	7.97	
X3	0.11	0.16	0.14
	(0.02)	(0.02)	(0.02)
	5.88	7.50	7.97

Covariance Matrix of Latent Variables

Y1	Y2	X1	X2	X3
-----	-----	-----	-----	-----
Y1	0.21			
Y2	0.18	0.21		
X1	0.13	0.13	0.22	
X2	0.19	0.20	0.15	0.23
X3	0.15	0.15	0.11	0.16

0.14

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.22 (P = 0.90)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.22
(P = 0.90)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 1.54)

Minimum Fit Function Value = 0.0017
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.012)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.078)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.92

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.22
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.22 ; 0.23)
ECVI for Saturated Model = 0.24
ECVI for Independence Model = 6.39
Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees
of Freedom = 801.39
Independence AIC = 811.39
Model AIC = 26.22
Saturated AIC = 30.00
Independence CAIC = 830.76
Model CAIC = 76.60
Saturated CAIC = 88.13

Normed Fit Index (NFI) = 1.00
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.01
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.20
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 5466.26

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.00035

Standardized RMR = 0.0017

Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.99

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.13

Standardized Solution

BETA

	Y1	Y2
	-----	-----
Y1	- -	- -
Y2	1.05	- -

GAMMA

	X1	X2	X3
	-----	-----	-----
Y1	-0.01	0.49	0.42
Y2	- -	- -	- -

Correlation Matrix of Y and X

Y1	Y2	X1	X2	X3
-----	-----	-----	-----	-----
Y1	1.00			
Y2	0.84	1.00		

	X1	0.58	0.61	1.00	
	X2	0.86	0.91	0.68	1.00
1.00	X3	0.86	0.90	0.61	0.89

PSI

	Y1	Y2
	-----	-----
Y1	0.22	
Y2	-0.21	0.34

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	X1	X2	X3
	-----	-----	-----
Y1	-0.01	0.49	0.42
Y2	-0.01	0.51	0.45

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

	X1	X2	X3
	-----	-----	-----
Y1	-0.01	0.47	0.53
	(0.04)	(0.06)	(0.08)

	-0.21	7.38	6.97
Y2	-0.01	0.50	0.56
	(0.04)	(0.07)	(0.08)
	-0.21	7.58	7.14

Indirect Effects of X on Y

	X1	X2	X3
	-----	-----	-----
Y1	- -	- -	- -
Y2	-0.01	0.50	0.56
	(0.04)	(0.07)	(0.08)
	-0.21	7.58	7.14

Total Effects of Y on Y

	Y1	Y2
	-----	-----
Y1	- -	- -
Y2	1.05	- -
	(0.06)	
	17.97	

Largest Eigenvalue of $B \cdot B'$ (Stability Index) is 1.110

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on Y

	X1	X2	X3
	-----	-----	-----
Y1	-0.01	0.49	0.42
Y2	-0.01	0.51	0.45

Standardized Indirect Effects of X on Y

	X1	X2	X3
	-----	-----	-----
Y1	- -	- -	- -
Y2	-0.01	0.51	0.45

Standardized Total Effects of Y on Y

	Y1	Y2
	-----	-----
Y1	- -	- -
Y2	1.05	- -

DATA DEMOGRAFI RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Usia	Jenjang Pendidikan	Lama Mengabdikan
1	Perempuan	30 - 40 tahun	S2	< 10 Tahun
2	Laki-laki	40-55 tahun	S1	10 - 20 Tahun
3	Perempuan	30 - 40 tahun	S2	10 - 20 Tahun
4	Laki-laki	30 - 40 tahun	S2	< 10 Tahun
5	Laki-laki	40-55 tahun	S1	21-30 tahun
6	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
7	Perempuan	< 30 tahun	S2	< 10 Tahun
8	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
9	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
10	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
11	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
12	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
13	Laki-laki	30 - 40 tahun	S2	< 10 Tahun
14	Laki-laki	40-55 tahun	S1	< 10 Tahun
15	Laki-laki	40-55 tahun	S1	21-30 tahun
16	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
17	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
18	Laki-laki	40-55 tahun	S1	10 - 20 Tahun
19	Laki-laki	30 - 40 tahun	S2	10 - 20 Tahun
20	Laki-laki	40-55 tahun	S1	10 - 20 Tahun
21	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun

DATA DEMOGRAFI RESPONDEN (lanjutan)

No	Jenis Kelamin	Usia	Jenjang Pendidikan	Lama Mengabdikan
22	Laki-laki	30 - 40 tahun	S2	< 10 Tahun
23	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
24	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
25	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
26	Laki-laki	30 - 40 tahun	S2	< 10 Tahun
27	Laki-laki	30 - 40 tahun	S2	< 10 Tahun
28	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
29	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
30	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
31	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
32	Laki-laki	< 30 tahun	D3	< 10 Tahun
33	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
34	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	< 10 Tahun
35	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
36	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
37	Laki-laki	< 30 tahun	S1	10 - 20 Tahun
38	Perempuan	< 30 tahun	D3	< 10 Tahun
39	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
40	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
41	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun

DATA DEMOGRAFI RESPONDEN (lanjutan)

No	Jenis Kelamin	Usia	Jenjang Pendidikan	Lama Mengabdikan
42	Laki-laki	30 - 40 tahun	D3	< 10 Tahun
43	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
44	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
45	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
46	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
47	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
48	Laki-laki	< 30 tahun	S1	10 - 20 Tahun
49	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
50	Laki-laki	40-55 tahun	S1	10 - 20 Tahun
51	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
52	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
53	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
54	Laki-laki	30 - 40 tahun	D3	< 10 Tahun
55	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
56	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
57	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
58	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
59	Perempuan	< 30 tahun	S1	10 - 20 Tahun
60	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
61	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun

DATA DEMOGRAFI RESPONDEN (lanjutan)

No	Jenis Kelamin	Usia	Jenjang Pendidikan	Lama Mengabdikan
62	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
63	Laki-laki	30 - 40 tahun	D3	< 10 Tahun
64	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
65	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
66	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
67	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
68	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
69	Laki-laki	40-55 tahun	S1	10 - 20 Tahun
70	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	< 10 Tahun
71	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
72	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
73	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
74	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
75	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
76	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
77	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
78	Perempuan	< 30 tahun	S1	> 30 Tahun
79	Perempuan	< 30 tahun	D3	< 10 Tahun
80	Perempuan	40-55 tahun	S2	21-30 tahun
81	Laki-laki	30 - 40 tahun	S2	10 - 20 Tahun

DATA DEMOGRAFI RESPONDEN (lanjutan)

No	Jenis Kelamin	Usia	Jenjang Pendidikan	Lama Mengabdikan
82	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
83	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
84	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
85	Laki-laki	30 - 40 tahun	S2	< 10 Tahun
86	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
87	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
88	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	< 10 Tahun
89	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
90	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
91	Perempuan	< 30 tahun	D3	< 10 Tahun
92	Perempuan	30 - 40 tahun	D3	10 - 20 Tahun
93	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
94	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
95	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
96	Laki-laki	30 - 40 tahun	S2	< 10 Tahun
97	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
98	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
99	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
100	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
101	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
102	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun

DATA DEMOGRAFI RESPONDEN (lanjutan)

No	Jenis Kelamin	Usia	Jenjang Pendidikan	Lama Mengabdikan
103	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
104	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
105	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
106	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
108	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
110	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
111	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
112	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
113	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
114	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
115	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
116	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
117	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
118	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
119	Perempuan	40-55 tahun	S2	21-30 tahun
120	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
121	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
122	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
123	Perempuan	< 30 tahun	D3	< 10 Tahun
124	Perempuan	40-55 tahun	S2	21-30 tahun
125	Perempuan	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun

DATA DEMOGRAFI RESPONDEN (lanjutan)

No	Jenis Kelamin	Usia	Jenjang Pendidikan	Lama Mengabdikan
126	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 10 Tahun
127	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
128	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
129	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun
130	Perempuan	30 - 40 tahun	S1	10 - 20 Tahun
131	Laki-laki	30 - 40 tahun	S1	< 10 Tahun

DATA VARIABEL KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
2	4	5	4	3	4	4	4	5	3	3
3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	5	4	2	3	3	3	4	2	1
5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
6	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4
7	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
8	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
12	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3
13	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3
16	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
19	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
21	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4
22	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3

DATA VARIABEL KEPEMIMPINAN SPIRITUAL(lanjutan)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3
25	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4
29	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
32	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
37	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4

DATA VARIABEL KEPEMIMPINAN SPIRITUAL(lanjutan)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
45	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
47	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
49	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
52	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
54	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5
55	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	3	4	5	4	5	3	4	4	5	4
60	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
61	3	4	3	4	4	3	5	3	3	3
62	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
63	4	4	4	1	5	5	5	3	5	5
64	4	5	3	5	3	3	3	3	4	4
65	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
66	4	5	4	3	4	4	2	3	3	3

DATA VARIABEL KEPEMIMPINAN SPIRITUAL(lanjutan)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
67	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
70	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4
72	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
73	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	3	4	1	4	5	5	3	5	5
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4

DATA VARIABEL KEPEMIMPINAN SPIRITUAL(lanjutan)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
91	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
92	3	5	4	3	4	4	4	5	3	3
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
95	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
96	4	4	4	3	3	4	5	2	2	3
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
99	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
102	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
103	4	5	3	3	4	3	4	5	4	3
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
106	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
107	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3
108	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
109	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
110	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3

DATA VARIABEL KEPEMIMPINAN SPIRITUAL(lanjutan)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
111	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
112	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
115	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
116	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
117	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3
129	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
130	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
131	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4

DATA VARIABEL KUALITAS KEHIDUPAN KERJA

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
1	3	5	5	4	5	4	5	5
2	4	4	5	5	4	5	5	4
3	2	2	2	2	1	2	2	2
4	3	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	4	5	5	4	5	4	3
7	5	5	5	5	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	2	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	5	5
11	4	5	4	5	4	4	4	3
12	4	4	4	4	4	4	3	4
13	5	5	4	5	4	5	4	4
14	5	5	5	5	5	5	3	5
15	3	5	5	5	4	5	4	3
16	4	3	5	5	4	4	4	4
17	4	4	5	4	5	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	5	5	4	5	5	3	4
21	5	4	4	5	4	5	4	4
22	3	4	4	4	3	4	3	3

DATA VARIABEL KUALITAS KEHIDUPAN KERJA(lanjutan)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
23	5	4	5	5	5	5	5	4
24	4	4	4	4	3	4	4	3
25	4	3	5	5	5	4	2	3
26	4	4	4	4	4	4	3	4
27	4	4	4	4	4	4	3	4
28	4	4	5	5	4	5	4	3
29	4	4	4	4	4	4	3	4
30	4	3	4	5	5	5	3	4
31	3	4	3	4	4	4	3	4
32	4	3	3	5	4	4	3	4
33	3	4	3	4	4	5	3	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	5	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	4	5	4	4	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	3	4	4	4	3	3
44	4	4	4	4	4	4	4	4

DATA VARIABEL KUALITAS KEHIDUPAN KERJA(lanjutan)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
45	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	3	4	4	4	4	3	3
48	4	3	4	5	4	3	5	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	3	3
52	5	5	5	5	5	5	4	5
53	5	5	5	5	5	5	4	5
54	4	4	4	5	4	4	3	3
55	5	5	5	5	5	5	4	5
56	5	5	5	5	5	5	4	5
57	5	5	5	5	5	5	4	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	5	3	5	5	4	4
60	5	5	5	5	5	5	3	4
61	4	4	5	5	3	4	5	5
62	4	3	4	5	3	4	3	5
63	3	5	3	5	5	4	5	4
64	4	4	4	5	5	5	3	5
65	5	5	5	5	5	5	4	5
66	5	3	4	4	4	4	3	4

DATA VARIABEL KUALITAS KEHIDUPAN KERJA(lanjutan)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
67	5	2	4	5	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	3	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	4	4	3	3	3	3	4
71	4	4	4	5	4	4	4	4
72	5	5	5	5	5	5	4	5
73	5	5	5	5	5	5	4	5
74	4	4	4	4	4	4	4	5
75	4	4	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	3	4
78	4	5	4	5	5	4	5	5
79	4	4	4	4	4	4	4	4
80	5	5	5	5	5	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	2	3	4	4	4	2	4
85	4	3	4	4	3	4	4	3
86	5	4	5	5	5	5	3	3
87	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	4	4	4	4	5	4	4

DATA VARIABEL KUALITAS KEHIDUPAN KERJA(lanjutan)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
89	4	4	4	5	4	4	4	4
90	4	4	4	4	3	3	4	3
91	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	5	4	4	4	4
93	3	4	4	4	4	4	3	4
94	5	4	5	5	5	4	5	5
95	5	4	4	5	5	4	4	5
96	4	4	5	5	5	5	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5
101	5	4	5	5	5	5	2	4
102	4	5	5	4	4	4	4	4
103	5	4	5	5	5	4	4	4
104	5	5	5	5	4	4	4	5
105	3	2	2	5	3	3	3	4
106	5	5	4	4	5	4	5	5
107	4	4	4	5	4	4	3	3
108	4	4	4	5	4	4	2	5
109	4	3	4	5	4	5	3	4
110	4	3	4	4	4	3	4	4

DATA VARIABEL KUALITAS KEHIDUPAN KERJA(lanjutan)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
111	5	4	5	5	4	5	4	5
112	5	4	5	5	5	5	4	3
113	4	4	4	4	4	4	4	4
114	4	4	5	5	5	5	4	5
115	5	4	5	5	5	4	4	4
116	5	5	5	5	5	5	4	5
117	4	3	4	4	4	3	4	4
118	5	5	5	5	5	5	5	5
119	4	4	4	4	4	4	4	4
120	5	5	4	5	5	5	1	5
121	4	4	4	4	4	4	4	4
122	5	5	5	4	4	4	4	4
123	4	4	4	4	4	4	4	4
124	4	4	4	4	4	4	4	4
125	4	4	4	4	4	4	4	4
126	5	5	5	4	4	5	4	4
127	4	4	4	5	4	5	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	3
129	5	5	3	5	4	4	3	4
130	4	4	4	4	4	4	3	3
131	5	5	4	5	4	4	2	3

DATA VARIABEL ETOS KERJA ISLAMI

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
1	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
7	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
11	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3
12	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
16	3	3	4	5	5	4	4	2	4	4
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
21	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
22	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4

DATA VARIABEL ETOS KERJA ISLAMI (lanjutan)

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
23	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
24	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
31	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
32	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5
33	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
41	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

DATA VARIABEL ETOS KERJA ISLAMI (lanjutan)

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	4	3	5	3	4	3	4	3	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
62	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
63	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
64	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

DATA VARIABEL ETOS KERJA ISLAMI (lanjutan)

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
66	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
67	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
70	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
71	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
78	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

DATA VARIABEL ETOS KERJA ISLAMI (lanjutan)

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
88	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
91	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
92	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
93	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
96	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4
97	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
98	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4
99	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4
102	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4
103	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	4	4	4	3	3	5	5	4	3	3
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
109	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4

DATA VARIABEL ETOS KERJA ISLAMI (lanjutan)

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
112	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
115	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
121	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
127	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
128	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
129	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4
130	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
131	4	4	4	5	5	4	4	4	5	2

DATA VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
1	5	5	5	5	5	5	5	4	4
2	5	5	5	5	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
4	5	5	5	5	5	2	2	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	5	4	4	4	4	2	5	4
7	5	5	5	5	4	4	4	4	5
8	4	3	4	4	3	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	3	4	4	4	3	4	4
12	4	4	4	4	2	4	3	4	4
13	4	4	4	4	3	4	5	4	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	4	5	4	4	4	4	5	5
16	4	4	4	4	1	2	2	2	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	4	4	4	4	3	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	5	5	4	4	5	4	4	5
21	5	5	5	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	3	4	3	4	4

DATA VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (lanjutan)

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
23	5	4	5	5	4	5	5	5	5
24	4	4	5	3	2	3	3	3	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	5	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	5	4	4	4	4	2	5	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	4	5	5	3	4	4	4	4
31	4	3	4	3	3	4	3	4	3
32	5	4	3	2	2	4	2	3	4
33	4	4	4	3	3	4	3	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	5	4	4	4	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	3	3	4	3	3	3	3
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4

DATA VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (lanjutan)

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	3	3	3	3	3	3
48	4	3	4	3	4	3	4	3	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	3	3	3	3	3	3
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	3	4	4	3	4	2	5	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	3	3	5	4	3	4	2	5	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	4
62	4	2	3	3	1	5	3	3	5
63	5	3	5	5	5	5	4	4	5
64	4	3	5	1	3	4	3	4	4
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	3	2	5	4	4	4

DATA VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (lanjutan)

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	3	4	3	4	4
69	5	5	5	5	4	4	4	4	5
70	4	3	4	4	3	3	3	4	3
71	5	4	4	4	3	4	4	5	4
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	5	4	5	4	4	4	4	5	5
74	4	4	4	4	4	5	4	4	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	3	4	5	4	4	5	3	5
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	3	3	3	1	3	2	4	3
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	4	5	5	4	5	5	5
88	5	4	4	4	4	4	4	4	5

DATA VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (lanjutan)

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
89	4	3	5	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	2	3	4	4	4
91	5	5	5	5	3	5	5	5	5
92	4	4	4	4	3	4	4	4	4
93	4	3	4	3	3	4	4	4	4
94	5	5	5	2	4	5	5	5	5
95	5	4	5	5	4	5	5	5	3
96	4	4	4	3	3	4	4	4	4
97	4	4	4	4	3	4	3	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	3	4	4	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	4	4	3	3	3	3	5	4
102	5	4	5	3	3	5	4	5	4
103	4	4	4	4	3	4	4	4	4
104	5	5	5	5	3	4	4	4	5
105	4	4	4	3	1	3	2	3	3
106	4	5	5	5	4	4	5	5	4
107	4	4	4	3	3	4	3	4	4
108	4	4	4	3	3	3	4	4	4
109	5	4	5	5	4	4	4	4	5
110	3	2	2	3	2	2	3	2	3

DATA VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (lanjutan)

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
111	4	4	4	4	3	4	4	4	4
112	5	5	5	4	4	4	4	4	4
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	5	4	5	4	4	4	4	4	5
115	5	5	5	4	4	4	3	4	4
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	3	2	2	3	2	2	3	2	3
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	5	5	5	4	4	5	5	5	5
121	3	4	3	4	4	3	3	3	3
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	5	5	5	5	4	5	5	5	5
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	5	5	5	4	4	4	4	4	4
127	5	4	5	4	3	4	4	5	4
128	4	3	3	3	3	4	3	4	4
129	5	4	5	4	4	4	4	5	5
130	4	4	5	4	5	4	5	4	5
131	4	4	4	4	4	4	3	3	4

DATA VARIABEL KINERJA

No.	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
6	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5
7	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
8	4	4	4	4	4	2	3	4	5	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
11	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5
16	4	4	4	4	5	4	4	2	4	5
17	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
21	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4
22	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4

DATA VARIABEL KINERJA (lanjutan)

No.	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
25	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
32	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

DATA VARIABEL KINERJA (lanjutan)

No.	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
48	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
49	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
54	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	4	3	4	5	4	5	4	3	5	4
60	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
61	4	4	5	5	3	3	3	3	5	5
62	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
63	2	5	5	5	1	5	5	4	5	5
64	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
66	4	4	5	4	5	4	4	2	3	4

DATA VARIABEL KINERJA (lanjutan)

No.	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10
67	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
68	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
69	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
70	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5
71	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
73	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
78	2	5	5	5	3	5	5	4	5	5
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5
85	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
86	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4

DATA VARIABEL KINERJA (lanjutan)

No.	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
92	4	3	2	4	4	3	4	4	5	4
93	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5
97	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
98	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
102	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
103	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
104	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
105	3	3	3	3	5	4	3	2	4	4
106	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
108	4	4	1	4	4	4	3	3	5	4
109	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3
110	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4

DATA VARIABEL KINERJA (lanjutan)

No.	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10
111	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5
112	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
115	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
117	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
121	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
126	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
127	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
128	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
129	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
130	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
131	5	4	3	4	5	2	4	3	5	3

